



**Universidad  
Zaragoza**

# Trabajo Fin De Grado

Responsabilidad Social Corporativa Interna como  
creación de valor: hipocresía y realidad.

Autores

**Bruno Del Busto Blasco**

NIA 475602.

**Miriam Jordán Serrano**

NIA 613270.

Directora

**Josefina L. Murillo Luna**

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Año 2013

**Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán** <http://zaguan.unizar.es>

## ÍNDICE:

1.- INTRODUCCIÓN .....	2
2.- MARCO TEÓRICO.....	3
2.1.- ¿Cómo surge la Responsabilidad Social Corporativa? .....	4
2.2.- Concepto de RSC. Los tres pilares de la RSC.....	6
2.3.- Grupos de interés o “ <i>stakeholders</i> ” .....	10
2.4.- La RSC como valor estratégico.....	13
2.5.- Normas e iniciativas de la RSC. Iniciativas internacionales y nacionales.....	15
2.6.- Marco normativo de la dimensión social.....	17
2.7.- Beneficios de la RSC interna.....	21
2.8.- La otra cara de la RSC interna.....	24
3.-ESTUDIOS DE CASOS SOBRE PRÁCTICAS CONTRARIAS A LA RSC .....	26
3.1.- Metodología.....	26
3.2.- Estudio de casos.....	28
4.- CONCLUSIONES.....	54
5.- BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA.....	58

## 1.- INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata sobre la responsabilidad aplicada al mundo de las empresas. Más concretamente, acerca de una parte de la misma, la vertiente interna de la denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC, en adelante).

En época de crisis una buena imagen corporativa en materia de RSC conseguirá mejorar la percepción de la sociedad sobre la empresa (Dean, 2004). Por tanto, la RSC mantiene una estrecha relación con los períodos de crisis económica, en el sentido de que la ausencia de la misma se considera el desencadenante principal de los problemas financieros, al tiempo que su gestión efectiva puede ayudar a las entidades a minimizar los impactos negativos de la recesión (Selvi *et al.*, 2010).

En el contexto actual de crisis económica en el que nos encontramos, la mayoría de las empresas se plantean continuamente la reducción de sus plantillas como único paliativo para combatirla. Esto ha llevado a la sociedad a reclamar un mayor interés de las empresas por las cuestiones vinculadas con la RSC.

Desde un principio teníamos claro que queríamos profundizar nuestros conocimientos sobre RSC, pero no sabíamos muy bien hacia donde enfocarlo. Estuvimos debatiendo sobre encaminarlo hacia un tema más medioambiental o social. Finalmente, nos decantamos por la rama de lo social, ya que nos llamaba más la atención, no solo a la hora de abordar el marco teórico y normativo, sino por el tema de investigación de la parte práctica.

Así pues, el **objetivo** del trabajo es doble. Por una parte, estudiar la RSC de la empresa en su vertiente interna, es decir, la relación de la empresa con sus propios trabajadores. Nos hemos planteado desarrollar este trabajo en el ámbito de la RSC, como pequeña aportación para contribuir a dar solución a la crisis, centrándonos en los Recursos Humanos de las empresas como la mayor ventaja competitiva de éstas para la creación de valor y para aumentar su productividad. Todo ello, partiendo de la base de una relación de compromiso entre la empresa y los trabajadores, unidos por un interés común y una relación de respeto,

solidaridad, confianza y compromiso entre la empresa y este grupo de interés tan importante, como son los propios trabajadores. Por otra parte, en la parte práctica hemos querido abordar, a modo de denuncia, el problema que se plantea en la sociedad con empresas que afirman ser socialmente responsables y, en cambio, realizan prácticas no éticas con sus trabajadores. Todo ello con la finalidad de fomentar unas verdaderas y efectivas prácticas responsables de las empresas con sus trabajadores.

Finalmente, el trabajo que se presenta se **estructura** de la siguiente forma. Primero, establecemos el marco teórico de la RSC, desde sus orígenes y conceptos básicos, hasta el desarrollo de normas e iniciativas tanto generales de RSC como particulares del ámbito social. De la dimensión social de la RSC expondremos también sus principales beneficios y lo que hemos denominado “la otra cara”. Segundo, desarrollamos el marco práctico, presentando la metodología utilizada y los estudios de caso que hemos realizado en nuestro trabajo de investigación. Finalmente, presentamos las principales conclusiones, donde exponemos nuestras percepciones sobre el trabajo realizado, así como posibles soluciones para fomentar las buenas prácticas de las empresas en materia de RSC interna.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Primero introducimos una parte teórica de la RSC en su conjunto. Analizamos tanto el concepto y sus características, como sus orígenes y sus posibles resultados, en definitiva, contempla una serie de consecuencias que han traído consigo los cambios que están ocurriendo en todos los niveles de la sociedad y que están afectando así como condicionando al conjunto de las organizaciones. Asimismo, en esta primera parte, hacemos especial atención a los llamados grupos de interés o “*stakeholders*” ya que son parte fundamental en la RSC. En este marco, hacemos una breve referencia a las Normas e iniciativas de la RSC,

Iniciativas tanto internacionales como nacionales. Es decir, realizamos una pequeña síntesis de la RSC en general para poder entender el grosor del trabajo. Segundo, hablamos sobre el marco normativo. En él vamos desglosando toda la normativa, empezando por el reglamento general y concluyendo con la normativa específica respecto al objeto de este trabajo. Además, hablamos sobre los beneficios que aporta a la empresa una RSC interna respecto a los trabajadores, así como, la aplicación de estrategias de empresa pueden llegar a crear valor en el seno de la empresa. Pero, también hacemos alusión a la falta de transparencia de las empresas lo que les lleva a la realización de malas prácticas o lo que es lo mismo a no ser socialmente responsables.

### **2.1. ¿Cómo surge la Responsabilidad Social Corporativa?**

No hay una fecha o momento clave que marque el inicio de esta acción. El origen de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas se debe a varias acciones sociales, no hay un único fenómeno que marque su comienzo. No obstante, quizás podemos situar estos hechos a finales de la década de los cincuenta y principios de los años sesenta en Estado Unidos.

A partir de los años ochenta, y como consecuencia de la crisis del petróleo de los años setenta, se deja de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de corregir las desigualdades y se comienza a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida debe ser el fin de todas las instituciones sociales, también de la empresa, sea lucrativa o no. Se percibe, por parte de la sociedad, que el bienestar total de ésta probablemente será mayor si existen múltiples fuentes, más que si es el Estado como única fuente de acción social.

En la década de los años noventa es cuando se empieza a desarrollar en Europa. La sociedad, como consecuencia de los escándalos empresariales de los últimos años, fraudes contables, escándalos filatélicos, catástrofes ecológicas y medioambientales, como el cambio climático, excesivo consumo de materiales, acumulación de residuos, desigualdad social, violaciones de los Derechos

Humanos y trabajo infantil, entre otros. Por todo ésto, la sociedad se ha vuelto más exigente demandando a las empresas un mayor compromiso en sus actuaciones. Por este motivo, no es posible pensar en el éxito empresarial a largo plazo si se evitan las responsabilidades sociales.

La RSC va teniendo mayor importancia entre las empresas ya que proporciona ventajas competitivas, al ser un factor de diferenciación, prueba de ello son los beneficios y rentabilidades que pueden mostrar las compañías organizadas con este tipo de comportamientos.

La RSC es asumida poco a poco por los directivos que están al frente de las empresas consideradas excelentes, que exige entender la empresa como una organización que busca el bienestar de todos sus grupos de interés (*stakeholders*), como una organización, es decir, generadora de beneficios no solo económicos sino también sociales.

De la Cuesta et al. (2002) afirman que *“para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan”*.

Por todo ello, se inicia la búsqueda de un modelo homogéneo a utilizar por todas las empresas que permitiera, tanto ser fuente de información como elemento de comparación entre ellas.

La sociedad empieza a manifestarse en contra de todas las empresas que muestran malas conductas, lo que produce una gran repercusión mediática y social. Según un artículo publicado en el País titulado “Así empezó todo” con fecha 25 de Noviembre de 2012, son dos los acontecimientos que marcan el inicio de la RSC, por un lado la catástrofe ecológica producida por el petrolero Exxon Valdez en 1989 y, por otro, las denuncias contra la empresa textil Nike en el año 2001. Kuk Dong es su principal proveedor, y descubrieron lamentables condiciones laborales en sus fabricas, denunciándole por despidos masivos, mano de obra infantil, acoso sexual a las costureras y falta de condiciones higiénicas en las fábricas donde se produce el género.

Son las empresas norteamericanas las que se ven en la necesidad de ofrecer información acerca de su responsabilidad social. Dicha información queda recogida en los primeros balances sociales y se dirige principalmente a colectivos externos a la propia empresa (consumidores), ya que en Estados Unidos es este colectivo el que demuestra una mayor preocupación por el tema.

Esta acción de las empresas de compartir este tipo de información se va extendiendo hasta llegar a Europa. Sin embargo, en Europa la información es demandada por colectivos internos a la propia empresa, es decir, por los propios trabajadores, lo cual se explica por la mayor influencia de los grupos sindicales.

Respecto a España el interés de las empresas por la RSC es un tema más reciente. Según el Anuario sobre la Responsabilidad Social Corporativa en España 2006 (Fundación Ecología y Desarrollo, 2006), el número de empresas españolas que informan de su gestión de acuerdo con las normas internacionales de sostenibilidad social y medioambiental propuestas por la Global Reporting Initiative (GRI)<sup>1</sup> ha pasado de apenas tres en 2003 a casi sesenta en 2005. Por otra parte, el estudio que realizó en 2003 la Fundación Empresa y Sociedad sobre la acción social de las grandes empresas españolas (FES, 2003) puso de manifiesto que la mayoría -Altadis, BBVA, Endesa, Ferrovial, Gas Natural, BSCH, Iberdrola, Iberia, Inditex, Indra, REE, Repsol-YPF, Telefónica, OHL, Prisa, Recoletos y Sol Meliá entre otras- informa en sus memorias anuales sobre sus prácticas de RSC.

## **2.2. Concepto de RSC. Los tres pilares de la RSC**

Según el Libro Verde CE COM (2001) 366, editado por la Comisión Europea para promover un marco europeo para la Responsabilidad Social Corporativa, la Responsabilidad Social Corporativa se define como: *“Concepto por el cual las empresas integran las inquietudes sociales y medioambientales en sus*

---

<sup>1</sup>**La Global Reporting Initiative (GRI)**, Iniciativa creada en 1997 y que publicó en agosto de 2002 la segunda versión de la Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad. Con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad.

*operaciones comerciales diarias y en su interacción con sus grupos de interés de manera voluntaria".*

Por otro lado, según AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas), la responsabilidad social corporativa se traduce en que *"existe un compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa"*.

La Responsabilidad Social Corporativa se preocupa por el concepto de sostenibilidad, en el que tienen espacio a un mismo nivel tres dimensiones: económica, social y medioambiental. El objetivo principal es la consecución del desarrollo sostenible y la consecuente producción de valor para todos los grupos de interés.

Que una empresa sea socialmente responsable no sólo significa que cumpla la normativa constituyente y obtenga resultados económicos a corto plazo, sino ir más allá. Es decir, debe constituir un planteamiento estratégico que afecta al conjunto de la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas duraderas. En otras palabras, se trata de añadir valor a la empresa mediante un análisis más detenido de algunos de los aspectos sociales y medioambientales de las actividades empresariales.

En el I Foro de Economía y Responsabilidad Social Empresarial organizado por la Fundación Ecología y Desarrollo, se explica la sostenibilidad como un concepto sistémico que trata de mejorar la eficiencia económica, proteger y restaurar el medioambiente y mejorar el bienestar de la gente. Básicamente, busca asegurar la justicia intergeneracional, tener la vista puesta en el futuro pero sin olvidar los problemas sociales del presente.

En cuanto a las diferencias que pueden darse entre una empresa socialmente responsable y otra que no lo es, son las identificadas en el CUADRO 1:



Cuadro 1.Diferencias entre empresas socialmente responsables y no responsables socialmente

	<b>SIN RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>CON RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>
<b>FINALIDAD EMPRESA</b>	Simple obtención de bienes y servicios.	Obtención de bienes y servicios considerando cómo y a qué precio social.
<b>RECURSOS PRODUCTIVOS</b>	Los recursos existen para ser usados.	Todo miembro de la organización puede colaborar.
<b>DECISIONES INTERNAS</b>	Dirección único elemento de decisión.	Cualquier afectado por las acciones de la empresa debe influenciarla.
<b>OBJETIVOS</b>	Maximizar el beneficio o el valor actual de la empresa.	Varios objetivos no siempre conciliables.

Fuente: De Lara (2003)

La identificación de los elementos conceptuales facilitan una definición más precisa de la RSC, según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA, 2004). Dichos elementos son textualmente:

- *Social: cualidad de la persona como elemento integrante de un sistema social o colectivo de individuos*
- *Corporación: entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto económico en particular la empresa.*
- *Compromiso voluntario: obligación contraída por voluntad propia, sin que intermedie imperativo de clase alguna*
- *Organización: conjunto de personas estable, institucionalizado y estructurado adecuadamente dotado de medios para alcanzar determinados fines*
- *Sociedad: agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.*

- *Medio ambiente: entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna y los recursos no renovables, tales como los combustibles fósiles y los minerales.*
- *Persona: individuo de la especie humana.*
- *Grupos de interés, partes interesadas o "stakeholders": grupos de personas o individuos afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones y con algún interés legítimo sobre las mismas.*
- *Responsabilidad: capacidad para reconocer, aceptar y, en su caso, plantear respuestas a las consecuencias de un comportamiento realizado consciente y libremente.*

Por otra parte, los principios de la RSC establecen las pautas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Su fijación y aplicación está en coherencia con el concepto, los objetivos y las necesidades globales de los grupos de interés.

Cuando hablamos de los principios de RSC enseguida nos vienen transparencia, verificabilidad, claridad, etc., principios importantes respecto a la RSC y que en el contexto de nuestro trabajo son de gran importancia ya que; estos principios son necesarios para la certificación por parte de los *stakeholders* de la empresa, de las buenas prácticas de la misma.

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales y se articulan en cuatro bloques principales (ver Cuadro 2): derechos humanos (derivados de la Declaración Universal de los Derechos Humanos), normas laborales (inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales), medio ambiente (toman como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo) y Anticorrupción (el último en incorporarse, basado en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción):

## CUADRO 2:

### DERECHOS HUMANOS:

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos en su esfera de influencia.
- Principio 2: Deben asegurarse de que sus empresas no sean partícipes en el incumplimiento de los derechos humanos.

### RELACIONES LABORALES

- Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el efectivo reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Deben defender la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.
- Principio 5: Apoyo a la eliminación del trabajo infantil.

- Principio 6: Erradicar la discriminación en el empleo y ocupación

### MEDIO AMBIENTE

- Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8: Deben promover iniciativas para favorecer una creciente responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

### ANTICORRUPCIÓN

- Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y soborno.

### **2.3. Grupos de interés o “stakeholders”**

En primer lugar, entendemos por grupos de interés o *stakeholders*: *“aquellos grupos o individuos con quien la organización interactúa o tiene algún tipo de interdependencia o también como cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización”* (Carroll, 1993).

Por tanto, todas aquellas empresas que siguen un plan de RSC, deben no sólo centrarse en su beneficio propio, sino que tienen que intentar conseguir un beneficio común para los diferentes *stakeholders* y, por consiguiente, cumplir las diferentes peticiones que éstos hacen a la empresa. El compromiso que tiene la empresa con los *stakeholders* es escuchar sus propuestas para posteriormente intentar, en la medida de lo posible, cumplirlas.

Freeman (1984), expresa que los *stakeholders* influyen en la administración de empresas y por tanto los directivos deben llevar a cabo una dirección de los mismos del siguiente modo: *“Primero que nada, nosotros debemos comprender desde la perspectiva racional, quienes son los stakeholders de la organización y que intereses se observan. En segundo lugar, deberemos entender los procesos organizacionales utilizados implícita o explícitamente para dirigir las relaciones de la organización. Y finalmente deberemos comprender el conjunto de transacciones o negocios entre la organización y sus stakeholders y deducir si estas negociaciones encajan con el mapa de stakeholders y los procesos organizacionales hacia los stakeholders”*

En general, los diferentes grupos de *stakeholders* suelen diferenciarse en primarios y secundarios. Un grupo de *stakeholders* primario es aquel sin el que su participación continuada en la empresa no podría sobrevivir (Clarkson, 1995) y *“soportan alguna forma de riesgo como resultado de haber invertido en alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa”* (Clarkson, 1994). En este grupo podemos incluir a los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa.

Los *stakeholders* secundarios son aquellos que “*pueden influir o afectar a, la empresa, pero no están comprometidos con la empresa y no son esenciales para su supervivencia*” (Clarkson, 1995). Cabe mencionar a medios de comunicación, administraciones públicas y órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, etc., todos ellos no son imprescindibles para el funcionamiento de la organización, aunque tienen la capacidad de movilizar la opinión pública a favor, o en contra de una empresa. Por tanto, la empresa no depende de los *stakeholders* secundarios para su continuidad, pero estos pueden causar un daño significativo a la empresa e incluso poner en peligro la actividad de la misma.

Podemos establecer una lista de contribuciones positivas potenciales de cada grupo de interés o “*stakeholders*” al valor de la empresa.

Primero, con relación a los accionistas e inversores, deberán implantar mejores condiciones de acceso a los mercados financieros y menor coste del capital; atraer accionistas e inversores de calidad; así como atracción de inversión socialmente responsable. Incrementar el valor de la acción; Fortalecer la reputación entre inversores; y aumentar el margen de maniobra en situaciones críticas. Por el contrario, deberán reducir las posibilidades de conflictos de agencia y disminuir todo tipo de reclamaciones y demandas legales.

Segundo, en relación a los clientes, deberá darse una atracción de clientes sensibilizados por la Responsabilidad Social Corporativa; así como clientes que tengan necesidades especiales. Mayor fidelidad de la clientela; incrementación de las ventas y fortalecimiento de la reputación en el mercado. Por el contrario, deberán tratar de disminuir las posibles reclamaciones y demandas legales.

Tercero, en relación a los proveedores, procurar la captación de proveedores de calidad y una mejor selección de proveedores. Fortalecimiento de la reputación entre proveedores; mejores condiciones de aprovisionamiento a medio y largo plazo; mayor confianza, estabilidad y nivel de cooperación en la relación; incentivo a inversiones para mejoras en los suministros; mayor margen de maniobra en situaciones críticas. Intentar reducir las reclamaciones y demandas legales.

Cuarto, en relación a los empleados, habrá que incrementar la motivación y la integración; adquirir y retener el talento y atraer empleados de calidad. Incremento de la productividad, la eficiencia y la calidad; mejora del clima laboral lo que conlleva una disminución del absentismo; y reducción del nivel de conflictividad laboral. Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

Quinto, con relación a los reguladores, mayor facilidad en las licencias para operar lo que produce menor probabilidad de sanciones y procedimientos legales. Mejor relación general que se traduce en una mayor receptividad para la opinión y la influencia. Posibilidad de incentivos y mejor posicionamiento ante contratos públicos. Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

Por último, en relación a la sociedad, mejor aceptación social, imagen y reputación; mayor receptividad para la opinión y la influencia; mejores relaciones con agentes sociales y mayor margen de maniobra en situaciones críticas.

## **2.4. La RSC como valor estratégico**

En un artículo publicado en el Periódico de Aragón<sup>2</sup>, Miguel Ángel García Martín, director general de Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas, manifiesta *"es bueno impulsar la responsabilidad social empresarial"*. *"Desde el Gobierno de España estamos decididos a seguir impulsando la Responsabilidad Social Corporativa no solo en las grandes empresas, sino también en las pequeñas y medianas"*, en su opinión es *"una oportunidad y una forma de poder diferenciar sus productos"*. Además, para Miguel Ángel, todo ello hace que se incremente el valor de la marca España, se mejore la imagen del país en el exterior, se aumente la competitividad empresarial y, por tanto, se pueda mejorar el conjunto de la economía española. A partir de este momento, las empresas deberán tener la capacidad de escuchar, entender y satisfacer los intereses de todos los grupos de interés o *"stakeholders"* e integrarlos en sus programas. Por tanto, las empresas dejan de pensar

---

<sup>2</sup>Periódico de Aragón, 24/05/2012. *"El Gobierno prepara un plan nacional para evaluar la responsabilidad empresarial"*

únicamente en su beneficio económico y empiezan a mirar por el beneficio de la empresa, de su organización y de sus “*stakeholders*”.

Como señalan Sen y Bhattacharya (2001), las iniciativas de RSC no sólo revelan especialmente bien el carácter de una empresa, sino que dicho carácter es muy útil a la hora de generar estados de identificación con sus públicos.

Este hecho puede contrastar mediante unos estudios de investigación en los que la mayoría de la sociedad antepondrá los productos de una empresa que sea responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del medioambiente, que los productos de otra empresa que no tenga en cuenta todas estas medidas. Según la investigación de Market & Opinion Research International (MORI, 2000), el 70% de los consumidores europeos indican que el compromiso de una empresa con la responsabilidad social es importante cuando compran un producto/servicio. Años más tarde otro estudio de Market & Opinion Research Internacional (MORI, 2004) destaca que un 38% de los consumidores europeos opinan que el compromiso social de una empresa es muy importante a la hora de decidir comprar sus productos o servicios, y un 46% lo consideran bastante importante. Por el contrario, Boulstridge y Carrigan (2000), no están de acuerdo con esta perspectiva y opinan que la RSC está lejos de ser el principal criterio dominante en las decisiones de compra del consumidor. Los criterios tradicionales como precio, calidad y familiaridad de marca parecen mantenerse como los criterios de selección más importantes. Los consumidores continúan comprando por razones personales, en lugar de sociales (Beckmann et al., 2001). Hecho que podemos constatar con la trascendencia que han tenido algunas campañas, como las emprendidas contra Nestlé o Nike, que ponen en evidencia los costes que se pueden derivar de no prestar la suficiente atención a la RSC.

Asimismo, la concepción de la sostenibilidad es la que se encuentra detrás de los procesos que los inversores socialmente responsables llevan a cabo. Sin duda, quedarse fuera de dichos procesos puede tener indudables repercusiones para las empresas. Por una parte, cada vez más los ciudadanos son conscientes del poder que tienen en sus manos a la hora de obligar a las empresas a mejorar su

comportamiento social y ambiental. Y no satisfacer sus expectativas puede suponer para las empresas quedar excluidas de un segmento del mercado de capitales. Por otra parte, muchas empresas se van a ver obligadas por la sociedad a proporcionar información sobre su rendimiento medioambiental y social. Por ello, cada vez son más las empresas que proporcionaran esta información para satisfacer dichos requerimientos y no verse marginadas en los procesos de los fondos de inversión.

Según José Luis Batalla Carilla, cofundador y vicepresidente de la Fundación Ecología y Desarrollo, *“invertir de forma responsable supone elegir, de entre todas las opciones posibles, aquéllas que son más coherentes con la visión del mundo del inversor”*. Por ejemplo, se trataría de elegir entre todas las empresas posibles aquéllas cuyo impacto sobre el medio ambiente es mejor. Esta discriminación positiva, en la medida en que se alcance un volumen crítico, puede suponer un estímulo poderoso para que las empresas adopten formas de gestión compatibles con un desarrollo económico, socialmente justo y ecológicamente sostenible.

## **2.5. Normas e iniciativas de la RSC. Iniciativas internacionales y nacionales**

Por el momento no existe acuerdo sobre cuáles son los principios y las normas que debe adoptar una empresa para que pueda ser considerada socialmente responsable. Esto se debe al gran número de estándares existentes y a la heterogeneidad de intereses de las instituciones que los han propuesto.

Aunque no hay una única norma o código que aborde las pautas que deben establecer las empresas para gestionar la RSC, las primeras que trataron acerca del tema fueron la **norma SA 8000** de la Social Accountability Internacional (certifica procesos de producción ética y se fija en las prácticas de derechos humanos y condiciones de trabajo) y la **Social Accountability Internacional** (es una organización de 1997 que establece que debe cumplir una organización para integrar la gestión de la RSC).



En 1996 se publica la norma **ISO 14000**. Es una norma certificable y gestionada por la *International Organization for Standardization* (ISO). Se trata de un estándar internacional de gestión ambiental que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. Está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente.

El principal documento internacional por su contenido, ámbito y trascendencia es la **Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas** del 10 de diciembre de 1948. En ella vienen implícitos una serie de derechos mínimos, imprescindibles e inalienables con la condición humana, relativos al ámbito de la RSC interna.

Más tarde, la ONU acoge la principal iniciativa hasta este momento, el **Pacto Mundial y los Objetivos del Milenio**, publicado en el año 2000, donde recoge unos principios básicos orientados a promover el compromiso generalizado de todo tipo de empresa y organización con el respeto de los derechos humanos y laborales y con la preservación del medio ambiente. En este pacto están involucradas miles de empresas de más de cien países con el objetivo de lograr un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. Las empresas vinculadas a este Pacto se adhieren con la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo que fomentan sociedades más prósperas.

En ese mismo año se publica el **Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental de la Comisión Europea**, introduciendo los cauces para orientar el comportamiento ecológico de las empresas.

Igualmente cabe mencionar las **Directrices Básicas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)** presentadas en el año 2000 recogen recomendaciones de los gobiernos miembros de la OCDE a las empresas de ámbito multinacional, para que adopten conductas responsables compatibles con la legislación y el desarrollo sostenible.

La publicación, por parte de la Comisión Europea, del **Libro verde** sobre RSE en julio de 2001 "*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*", establece las directrices básicas de responsabilidad social y medioambiental para las empresas europeas.

En esta misma línea, cabe mencionar la **Comunicación de la Comisión Europea** relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible (2 de julio 2002) en la que se establece la estrategia de promoción de la Responsabilidad Social sobre la base de las consultas del Libro Verde.

En el año 2011 se crea la **Ley de Economía Sostenible** (Ley2/2011, de 4 de Marzo) publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE), que afecta a los más diversos ámbitos económicos y sociales y que tiene por objeto "*introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico sostenible*". El último capítulo del primer título de esta ley, concretamente el artículo 39, hace referencia a la RSE.

## **2.6.- Marco normativo de la dimensión social**

Llegados a este punto nuestra atención se centra en la RSC de la empresa desde el ámbito interno, es decir, la relación de la empresa con sus propios trabajadores, que representan su capital humano y uno de sus principales *stakeholders*.

La RSC interna es una práctica que se aplica voluntariamente por las empresas, sin necesidad de que exista una normativa externa de carácter coercitivo así pues, es la misma empresa la que se autorregula mediante una política de empresa responsable con la sociedad.

No obstante, **a nivel internacional** existen distintos documentos relacionados con el tema de ámbito mundial. También hay una serie de normativas comunitarias e internacionales al respecto, dimanantes de distintas organizaciones. Su objetivo es servir como guía de conducta para las empresas,

para la lograr la consecución de políticas de empresa socialmente responsables, sobre todo con sus trabajadores.

Estas normativas o guías supranacionales también pueden tener el fin de que se adhieran los Estados a las mismas, de tal manera de que pasen a formar parte de su ordenamiento jurídico y obligar de alguna manera a las empresas al cumplimiento de dichas conductas, como ocurre en los Convenios de la OIT.

Asimismo otro documento de 2012 de Naciones Unidas digno de mención es su **Guía para la interpretación de la responsabilidad de las empresas en el respeto de los derechos humanos**. Esta guía se confeccionó tras hacer suyos el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas a partir de que en el año 2011 el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas hizo suyos los Principios Rectores sobre los derechos humanos en las empresas. En ella hay en total 31 principios, cada uno de los cuales va seguido de un breve comentario. Asimismo, con los Principios Rectores se trazan medidas para que los Estados promuevan el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas sitas en su territorio nacional. La guía también facilita unos esquemas para que las propias empresas gestionen el riesgo que puede provocar el incumplimiento de los derechos humanos, Y proporciona a los Estados un conjunto de parámetros para que éstos evalúen a las empresas de su territorio.

En el ámbito de la protección de los derechos humanos de los trabajadores, es de especial interés la **Declaración de los Derechos Humanos de la Organización Internacional del Trabajo**. Esos principios y libertades están recogidos en ocho Convenios OIT: Convenio OIT nº 29 sobre el trabajo forzoso; Convenio OIT nº 87 sobre libertad sindical; Convenio OIT nº 98 sobre sindicación y negociación colectiva; Convenios OIT Nº 100 y 111 Igualdad de remuneración para hombres y mujeres que realizan trabajos de igual valor, Discriminación; Convenio OIT nº 138 Edad mínima de trabajo; Convenio OIT nº 155 de Seguridad y Salud en el trabajo; Convenio OIT nº 182 sobre el trabajo infantil. A estos Convenios se adhieren cientos de estados de manera que transfieren esta

normativa a su ordenamiento jurídico de manera a que pasan a ser vinculantes su cumplimiento por parte de estos.

A nivel comunitario, la Unión Europea ha emitido dos documentos en este sentido. El primero de ellos es la **Carta de los Derechos Fundamentales de Unión Europea**, la cual en su capítulo llamado *Solidaridad*, recoge los siguientes derechos íntimamente relacionados con los derechos de los trabajadores : "artículo 27, *Derecho a la información y consulta de los trabajadores en la empresa*", "artículo 28, *Derecho de negociación y de acción colectiva*", "artículo 29, *Derecho de acceso a los servicios de colocación*", "artículo 30, *Protección en caso de despido injustificado*", "artículo 31, *Condiciones de trabajo justas y equitativas*", "artículo 32, *Prohibición del trabajo infantil y protección de los jóvenes en el trabajo*". Esta Carta, al tratar sobre los Derechos Fundamentales, es de obligado cumplimiento por parte de los Estados Miembros.

El otro documento es **el Libro Verde**, emitido por la Comisión Europea en 2001 para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. En varios de sus apartados, el libro recoge específicamente la RSC interna de las empresas con sus trabajadores. Asimismo trata la gestión de los Recursos Humanos y la salud y seguridad en el trabajo. De esta manera, abre una vía para administrar el cambio en la empresa y conciliar el desarrollo social y el respecto a sus trabajadores con el aumento de la competitividad de la empresa, mediante la creación de valor con/a través de la inversión en capital humano, intentando conservar y atraer los trabajadores de calidad. También trata de fomentar la contratación de minorías étnicas para su integración y la igualdad de género entre los trabajadores. En lo relacionado con la seguridad en el trabajo, hace un especial hincapié en la subcontratación como problemática real en el incumplimiento de la normativa sobre prevención de riesgos en el trabajo de cada estado.

Por otra parte, y aun siendo un documento de hace ya más de 10 años, es sorprendente que trata también el tema sobre las reducciones de plantilla debido a las crisis económicas, abogando por equilibrar los intereses de la empresas y de

sus trabajadores a la hora de tomar medidas, buscando la participación e implicación de todos los interesados. Asimismo solicita la implicación de las empresas con asociaciones o fundaciones no gubernamentales para el fomento del empleo a nivel local.

En el apartado relacionado con el respeto a los derechos humanos, el Libro Verde aborda la problemática sobre el trabajo infantil, no solo mediante el cumplimiento voluntario de unos criterios de RSC, sino a través de los Convenios OIT comentados con anterioridad para la protección del menor de la explotación infantil y su supervisión mediante auditorias sociolaborales. Sin embargo, no impone o propone ningún método en concreto para la verificación del cumplimiento o de la puesta en práctica por parte de las empresas de una verdadera RSC, sino que, como dice en el prólogo del libro, intenta fomentar el debate para lograr ideas y soluciones.

Con relación a la certificación objetiva e independiente por parte de terceros de las políticas socialmente responsables aplicadas voluntariamente por las empresas, existen varias referencias. En el ámbito de RSC interna vamos a tratar dos: la norma **SA 8000** Y LA **OHSAS 18001**.

La Norma SA 8000 certifica a la empresa como cumplidora de políticas socialmente responsables con sus trabajadores, prestando atención a una serie de puntos principales como son: los Trabajos Forzosos; la Salud y Seguridad en el trabajo, la Libertad de Asociación y Derecho de negociación colectiva, Discriminación en el trabajo, Remuneración, Horarios de trabajo, Medidas disciplinarias y los Sistemas de Gestión de Personal de las empresas. Esta certificación se realiza de manera periódica, pudiendo la empresa exaltar el cumplimiento de la misma y publicitar su compromiso con la sociedad, y creando por tanto valor para sí misma.

la certificación OSHAS 18001 es una especificación internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo. El cumplimiento de esta certificación ayuda a proteger a los empleados de la empresa, mejorando la

calidad y la seguridad en el trabajo. La normativa OHSAS 18.000 no requiere de una certificación obligatoria, ésta es completamente voluntaria. Sin embargo, si la empresa deseara certificar su sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, debe estar en condiciones de demostrar objetivamente que ha cumplido con los requisitos especificados por esta norma. Certificando el cumplimiento de la norma la empresa, otorga validez y credibilidad a nivel internacional, por el hecho de contratar a un tercero independiente que, mediante una auditoría socio-laboral, verifique la conformidad con lo establecido en la normativa.

## **2.7. Beneficios de la RSC interna**

Llegados a este punto, debemos hacer una reflexión sobre los beneficios que aporta a la empresa una RSC interna respecto a los trabajadores Y cómo la aplicación de este tipo de políticas o estrategias de empresa pueden llegar a crear valor en el seno de la empresa.

Según el modelo japonés de gestión de RRHH, el capital humano es el capital más valioso que posee una empresa (Fleitas Triana, M. S. 2010 Recursos Humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los Recursos Humanos en el mundo. Ingeniería Industrial, 23(3), 7-pág). De ahí la importancia de una dirección de personal adecuada para gestionar los recursos humanos y obtener el más alto rendimiento de éstos.

La creación de valor en la empresa, mediante una orientación socialmente responsable en las políticas de RRHH, se basa en los efectos producidos por el rendimiento individual de los empleados, al obtener un clima laboral óptimo para el desempeño.

Una política de recursos humanos responsable puede influir positiva y significativamente sobre el grado de compromiso de los empleados, su sentido de pertenencia a la empresa, su satisfacción laboral o motivación; aspectos determinantes para un incremento de la productividad organizativa.

Según Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) y su "Teoría de la motivaciones e higiene", hay factores que pueden motivar a los trabajadores de una empresa. Estos factores se denominan "factores de motivación" e incluyen la promoción, el reconocimiento, la responsabilidad y la autonomía laboral.

La implantación de estos factores está implícitamente incluida en la RSC (Garmendia, J. A. Responsabilidad Social Corporativa: que quiere decir y para qué sirve). Por lo tanto, una política socialmente responsable puede lograr una motivación por parte de los trabajadores, que es el paso principal para aumentar la productividad de estos.

Por otro lado, la "Teoría de la motivaciones e higiene" Herzberg, F. (1996) afirma que *"la insatisfacción de los trabajadores es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo"*. Aunque estos factores no produzcan motivación de los trabajadores, sí que pueden provocar la insatisfacción del trabajador produce desmotivación y por lo tanto disminuye la productividad del mismo.

Estos factores de higiene son: Sueldo y beneficios; Política de la empresa y su organización; Relaciones con los compañeros de trabajo; Ambiente físico; Supervisión; Status; Seguridad laboral; Crecimiento; Madurez; Consolidación. Todos estos factores, están implícitos en una RSC interna sobre los RRHH de la empresa, evitando por lo tanto la desmotivación de los trabajadores y la consiguiente bajada de su productividad en el desempeño de sus actividades. (Garmendia, J. A. Responsabilidad Social Corporativa: que quiere decir y para qué sirve).

Así pues, la RSC interna es un instrumento de integración y motivación de los empleados. Hay notables experiencias de empresas que están promoviendo acciones en este sentido o que han establecido los mecanismos para canalizar las que surgen de los propios trabajadores como pueden ser los casos de *General Motors* o *Toyota*. En efecto, son muchos los beneficios que aporta la responsabilidad social empresarial, ya que a través de ella se favorece la

confianza y el sentido de pertenencia de los empleados. Esto permite mejorar la disposición hacia el trabajo, disminuir la rotación de personal y, por consiguiente, los costos de reclutamiento; aumentando la calidad y, con ella, la satisfacción de clientes. Además, se mejora la imagen de la empresa, lo que contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados; se incrementa el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, lo cual facilita el flujo de procedimientos y la seguridad; se reduce, recicla y reutilizan muchos recursos, permitiéndose así el ahorro de capitales, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos. Todo esto contribuye a la disminución de los gastos, el aumento de la productividad y el logro de las metas de la organización. *Alonso, J. U. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: la dimensión interna como cuestión previa. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 18(184), 34-39.*

La adopción de medidas de RSC en materia de RR.HH puede aportar a la empresa una serie de beneficios que creen valor en el seno de la empresa. Estos beneficios pueden ser como indica la propia OHSAS 18000:

- Reducción del número de personal accidentado mediante la prevención y control de riesgos en el lugar de trabajo.
- Reducción de los accidentes de graves.
- Garantía de una fuerza de trabajo bien cualificada y motivada a través de la satisfacción de sus expectativas de empleo.
- Reducciones del material perdido a causa de accidentes y por interrupciones de producción no deseados.
- Garantía de que la legislación respectiva sea cumplida.
- Competitividad al mantener altos estándares de calidad y a cumplir rigurosamente con los estándares de los mercados en los cuales queremos competir.
- Engrandecimiento tanto de la imagen interna como externa, fortaleciéndose las relaciones con sindicatos y gremios laborales y sociales.



La mayoría de las empresas quieren ser depositarias de todos estos beneficios, sobre todo los aportados como imagen de empresa responsable con respecto a la comunidad. Todo para crear valor en la empresa a través de la imagen y, por lo tanto, para la maximización de beneficios. En un mercado libre en el ámbito de la empresa privada y en el que el ánimo de lucro y la maximización de beneficios imperan, son muchas las empresas que son tentadas por obtener esa ventaja competitiva, aun no siendo verdaderamente poseedores de una RSC interna, sino tal vez de alguna acción social aislada de manera filantrópica.

## **2.8 La otra cara de la RSC interna**

A pesar de la honestidad y transparencia intrínsecas que debe poseer de por sí las RSC, no todas las empresas realizan unas buenas prácticas socialmente responsables con sus trabajadores. De hecho, el observatorio de la RSE de UGT en su informe anual sobre "Cultura, políticas y prácticas de las empresas del IBEX 35", presenta las principales conclusiones relativas a las malas prácticas sobre la realización de un RSE, que son:

- La información facilitada por las empresas sobre sus políticas, prácticas y resultados de gestión son incompletas.
- Esas carencias de información dificultan la evaluación de las empresas.
- Se muestran los aspectos más positivos de las empresas y se ocultan los más negativos.

Esto nos indica la falta de credibilidad y legitimidad social de ciertas empresas, debido a su ausencia de transparencia y al afán de aparentar RSC. Estas empresas no son capaces de cumplir sus propios compromisos adquiridos con la sociedad y, por lo tanto, de cumplir con las expectativas creadas con sus trabajadores como grupo de interés. En efecto, Algunos críticos sobre la RSE mencionan que esas prácticas se realizan solo para darle fama a las empresas o para desgravar impuestos o cargas fiscales. De hecho, algunas empresas hipócritamente las usan como estrategia de marketing, no de la RSE. (Urrego, F. R. (2008). RSE: *EL Lado oscuro* m: LA FE.)

Sin embargo, esto significa hacer un mal uso de esta herramienta, pues La RSC debe mantener una coherencia. Según la publicación en El Observador, 30 de octubre y 6 de noviembre de 2010: *“no hay que hacer filantropía por fuera de la empresa mientras se descuida la justicia con las personas que están dentro porque, aunque sea constante la batalla para lograr la coherencia, y en ese sentido nunca pueda decretarse que se trata de un objetivo definitivamente logrado, también es verdad que, si se incurre en incoherencias groseras, clamorosas, el daño puede ser muy grande, por la desmoralización que genera en la sociedad cuando se percibe fundadamente que los empresarios y los directivos son hipócritas”*.

Muchas empresas que pretenden hacer RSE concentran sus esfuerzos sólo en obras e iniciativas con la comunidad y en patrocinio de eventos. Esto resulta -muy rentable para la imagen de la empresa, pero poco congruente cuando, mientras se están haciendo buenas obras al exterior mediante acciones sociales determinadas y aisladas, en el interior de la empresa se realiza una explotación a parte de sus trabajadores. Por eso muchos denuncian la RSE como una mera estrategia de marketing.

Los investigadores alemanes Werner y Weis (2003), en su Libro “El Libro negro de las marcas”, dan cuenta de una serie de irregularidades encontradas en proveedores de diferentes compañías multinacionales y cómo estas empresas reaccionaron a las demandas de grupos de activistas. En casi todos los casos tratados en el libro, las compañías han respondido a las presiones. No siempre las respuestas son las que los activistas esperaban y muchas de ellas resultan ser meras estrategias de mejoramiento de imagen. Ahora bien, los descubrimientos de problemas de malos tratos al personal y otros comportamientos no acordes con la RSE en otros ámbitos sí que producen cambios en la conducta de las empresas, que buscan de una u otra forma resarcir los daños y/o buscar algunas formas de mayor control sobre sus proveedores. No obstante, la subsanación de la mala práctica ocurre a posteriori, una vez descubiertos en la mentira de sus afirmaciones responsables.

En la mayoría los casos que mencionan Werner y Weis (2003), otro problema que se produce en aquellas empresas con falsas RSC radica en la instauración de códigos de conducta cuyo control es realizado por la misma empresa. Por lo tanto, sigue latente el problema, de casos de empresas en los que se presume de realizar una política socialmente responsable y, posteriormente, sale a la luz que no es así. Este es el quid de la cuestión que se plantea con la RSC.

El hecho de que en la sociedad actual hay empresas que no cumplen las RSC que promulgan pone de manifiesto el problema que existe con la certificación del cumplimiento de buenas conductas y la falta de transparencia de algunas empresas. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en su nota técnica de prevención 810, los mecanismos de control actuales no son aun suficientemente eficaces o, en ocasiones, resultan inexistentes.

### **3.- ESTUDIOS DE CASOS SOBRE PRÁCTICAS CONTRARIAS A LA RSC**

La finalidad de esta parte práctica es ilustrar a modo de denuncia, una serie de casos de de empresas que afirman haber implantado prácticas de RSC en sus políticas de personal y gestión de recursos humanos y, sin embargo, se han visto involucradas en hechos en los que queda de manifiesto que en la práctica no son reales tales prácticas. Todo esto para salir en defensa de la verdadera RSC, en la que los recursos humanos son el máximo valor y la mayor ventaja competitiva que tiene la empresa.

Con este objetivo en mente, a continuación exponemos la metodología utilizada y, después, presentamos la investigación realizada.

#### **3.1.- Metodología**

La metodología que vamos a utilizar en nuestra investigación, de acuerdo a los objetivos marcados, es el método del caso.

Yin (1994) define el estudio de caso como una pregunta empírica que investiga un suceso coetáneo dentro de su contexto de la realidad, especialmente cuando los límites entre el fenómeno a investigar y el contexto no son claramente decisivos. Es decir, el método del caso está especialmente indicado cuando el investigador busca premeditadamente influencias de las condiciones contextuales. Y además, la investigación en un caso se aproxima a situaciones en las que habrá muchas más variables de interés que datos. Los estudios de casos indagan un fenómeno en profundidad dentro de su texto original y son especialmente adecuados para estudios exploratorios, estudios en los que intervienen primordialmente las preguntas de cómo y por qué.

Yin (1989) considera el método del caso conveniente para temas que se consideran prácticamente nuevos. En su opinión, es especialmente apropiado cuando la investigación tiene los siguientes rasgos característicos: examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

No existe un formato específico que establezca cómo deben estructurarse los resultados, por lo que el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el contenido del estudio de caso. En nuestro caso, la investigación trata acerca de empresas reconocidas tanto a nivel nacional como mundial, donde que dicen realizar buenos procedimientos de responsabilidad social. Sin embargo, mediante artículos publicados en diferentes medios de comunicación, denuncias desde ONG'S, etc., puede constatarse que hay grandes incumplimientos.

En cuanto al número de casos más adecuado para el estudio de un tema concreto, Eisenhardt (1991) explica que depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda conseguir a través de la incorporación de estudios de casos adicionales. De esta manera, la autora considera que *"los casos múltiples son una herramienta poderosa para crear teoría porque permiten la replicación y la extensión entre casos individuales."* Por tanto, la investigación no debe basarse en un solo caso sino, que pueden utilizarse los casos necesarios

para llevarla a cabo, siempre teniendo en cuenta que la selección del caso ha de tener coherencia con la realización de la investigación. Acorde con esto, Eisenhardt (1989) afirma: *"Mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad, y empíricamente es probablemente inconveniente"*.

Respecto a la recopilación de información, Yin (1989) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación<sup>3</sup>, para asegurar el vigor de la investigación. Esto permitirá demostrar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí, es decir, si desde diferentes perspectivas coinciden los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

Finalmente, en cuanto al análisis de la información, podemos establecer unas recomendaciones básicas para realizar un buen estudio, siguiendo el proceso de Análisis Inductivo de Shaw (1999:65), en el que se establece la siguiente secuencia: primero, análisis en sitio (en el lugar, cuando se recolectan los datos); segundo, transcripción de los datos (Transcripción y análisis inicial de las entrevistas y notas de campo); tercero, foco del análisis (Comparación constante de los temas que emergen y codificación de la información); cuarto, análisis profundo de la información (Comparación sustantiva de los encuentros con los conceptos establecidos en la literatura); quinto, presentación del análisis al grupo de investigadores (Obtención del consenso y seguridad en la comprensión del análisis ) y, por último, elaboración de la tesis.

### **3.2.- Estudio de casos**

A continuación, presentamos nueve estudios de casos sobre las siguientes empresas: El Corte Inglés, Inditex, Mayoral, France Télécom, Apple, Foxconn,

---

<sup>3</sup> DENZIN (1970): La triangulación en el campo de la educación, es una estrategia de investigación mediante la que un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas de análisis o en diferentes momentos. La triangulación se realiza para comparar datos, contrastar diferentes perspectivas, comparar teorías, contextos, instrumentos o métodos de forma diacrónica o sincrónica en el tiempo.

Lufthansa, Carrefour, Lidl, Artsana. En todos ellos se ilustran hechos o sucesos que han puesto en duda las buenas prácticas en materia de RSC que estas empresas dicen tener. En cada uno de ellos vamos a comentar brevemente el origen y actividad a la que se dedica la empresa, después expondremos la RSC que publica la propia empresa y que dice aplicar, seguidamente presentaremos el incidente o hecho puntual donde se pone de manifiesto lo contrario y, concluiremos con un breve comentario.

### **Caso 1: Las malas prácticas de los proveedores de El Corte Inglés y Primark**

El grupo El Corte Inglés es el primer grupo de distribución de España y el número 40 del mundo por volumen de ventas. Está compuesto por empresas de distintos formatos, entre los que cabe destacar el originario de Grandes Almacenes por Departamentos. En este formato es el líder europeo por volumen de ventas y el tercero a nivel mundial detrás de Sears y de Macy's.

El Corte Inglés está considerado la segunda empresa familiar de España y la 66 del mundo de distribución. Tiene su sede en Madrid y es la empresa privada con más empleados en España. El Grupo El Corte Inglés ha cerrado el ejercicio 2011 con una cifra de negocios consolidada de 15.775,75 millones de euros. También ostenta en la actualidad el liderazgo del comercio electrónico en España. En lo relativo a sus recursos humanos, su plantilla se componía en 2011 de 99.323 empleados, de los que el 93% tiene contrato indefinido y el 71% tiene jornada completa. Su media de edad se encuentra cercana a los 39 años, con 13 de experiencia. Por sexos, hay un 37% de hombres y un 63% de mujeres, aunque en la categoría de directores y gerentes hay 235 hombres y 12 mujeres.

En su página web El Corte inglés dice poseer una cultura organizativa socialmente responsable. Según la citada página corporativa, todas las empresas del Grupo han asumido desde el principio su compromiso como empresa socialmente responsable, procurando una relación constante y fluida con todos los grupos de interés con los que tiene conexión. Como parte de esa política socialmente

responsable, el Grupo El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios los principios de respeto a los derechos humanos, laborales y medioambientales que integran este código ético internacional.

Según su informe de RSE de 2011, El Corte Inglés como miembro de BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) Código de Conducta, se compromete a llevar a cabo un proceso de auditorías sociales a proveedores directos de países extracomunitarios, según una metodología que toma como referencia las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo. En este sentido, según el Grupo se han cumplido sus objetivos y compromisos de verificación de condiciones sociales y laborales.

La otra empresa a estudiar en este caso es Primark. Primark es una cadena irlandesa de tiendas de moda, del sector textil, que pertenece al grupo *Associated British Foods*. La empresa está especializada en ropa y complementos a precios bajos, con unas ventas globales de 8,2 billones de libras esterlinas, y una plantilla de 96.000 empleados en 44 países diferentes. La mayoría de prendas que venden se fabrican exclusivamente para el grupo, pero también se comercializan prendas fuera de temporada de otras marcas.

Según su página web corporativa, su política de RSC en lo relativo a la seguridad de sus trabajadores aplica sistemas de identificación de riesgos, para garantizar el cumplimiento de ciertos estándares de seguridad y medio ambiente, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas y de las circunstancias locales.

Según su publicación, utilizan procedimientos de trabajo adecuados y ponen en marcha los controles oportunos. Se ofrece a todos los empleados la información pertinente, la capacitación y la supervisión para reducir y gestionar los riesgos. También dicen poner énfasis en la prevención de accidentes e incidentes, pero en caso de que sucedieran, dicen tener planes de emergencia adecuados que se ensayan.

Ambas empresas, El Corte Inglés y Primark, están implicadas en un suceso ocurrido en Bangladesh el día 24 de abril del presente año, en el que se derrumbó

un edificio que albergaba varias fábricas textiles en las afueras de Dacca y causó la muerte de más de 1.000 personas.

El día anterior al derrumbe la Policía Industrial había acusado a los propietarios de las fábricas de ignorar las grietas que aparecieron en el edificio de ocho plantas, y de obligar a los empleados textiles a acudir a sus puestos de trabajo, a pesar del riesgo que corrían. El día anterior al derrumbe se pudo escuchar un gran estruendo y aparecieron grietas en la estructura del edificio, por lo que la Policía Industrial ordenó su cierre a los responsables del mismo. Sin embargo, éstos no cumplieron y los trabajadores de al menos dos de las fábricas que albergaba fueron obligados a entrar, después de que un ingeniero certificara que el inmueble era seguro. Estas fábricas han producido ropa para marcas occidentales como Primark y El Corte Inglés. Las dos compañías han confirmado la información.

La cadena irlandesa de ropa Primark se declaró "entristecida" y "conmocionada" por la catástrofe ocurrida. Primark recordó su colaboración con las ONG y "otros minoristas" de la industria textil de ese país para revisar las condiciones de trabajo en las fábricas, lo que, en su opinión, debe ahora extenderse a la "seguridad de los edificios". Una nota de prensa del El Corte Inglés afirma que *"el lamentable acontecimiento de Dacca pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas urgentes de supervisión en los edificios industriales"*. La catástrofe pone en jaque a la empresa Primark y al El Corte Inglés, ya que algunos de los trabajadores del edificio Plaza Rana Savar cobraban 28 euros al mes, haciendo ropa para la asequible marca irlandesa Primark, entre otras empresas. Queda de manifiesto la falta de coherencia de las políticas de compromiso social con los trabajadores de algunas de las empresas que le proveen y con los hechos que acontecen, por el afán por reducir costes. Evidentemente, podemos concluir que estas empresas no aplican una verdadera RSC interna en todos sus ámbitos, a pesar de que en sus manifiestos de RSC, sobre todo Primark, dicen supervisar las condiciones de los trabajadores de sus proveedores.



## **Caso 2: Condiciones de esclavitud en Inditex**

La empresa Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo. Fue en 1963 cuando Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir. Hoy en día cuenta con ocho formatos comerciales –Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Üterque-, pero fue con Zara con quien comienza su andadura. Abrió la primera tienda en A Coruña (España) en el año 1975 y de ahí empezó a extenderse por las principales ciudades españolas. Poco a poco fue abriendo tiendas por el resto del mundo, llegando en 2011 a los cinco continentes.

Los servicios centrales de Inditex están instalados en Arteixo (A Coruña, España). En Zaragoza (España) está el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa, que complementa la actividad del principal centro logístico.

El Grupo Inditex está integrado por más de 120.000 trabajadores en todo el mundo. Cuenta con una plantilla internacional –el 55% de los empleados trabajan fuera de España-, de mayoría femenina (80,4%) y joven (edad media de 26 años). El beneficio neto en el año 2012 se situó en 2.360 millones de euros, un 22% superior al alcanzado en el año anterior. Ese año contaba con un total de 6.009 tiendas y se realizaron aperturas en 64 mercados.

En su página web el Grupo Inditex afirma asegurar la sostenibilidad de su cadena de producción, tanto a través del cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, en vigor desde el año 2001, como de los más estrictos estándares de calidad, salud y seguridad de producto. Para llevarla a cabo, Inditex dispone de oficinas de RSC permanentes en la India, Bangladesh, Turquía, China, Marruecos, Brasil, Portugal y España. Desde ellas, tanto equipos internos como externos de profesionales trabajan con el objetivo de ofrecer y garantizar a los clientes, de cualquiera de las marcas que componen Inditex, un producto que haya sido elaborado con el máximo respeto a los Estándares Laborales Fundamentales, así como a los requerimientos más estrictos que progresivamente se van incorporando a su normativa.

Sin embargo, el 17 de Abril de 2004 se produjo un suceso en Sao Paulo, Brasil, tras la inspección de dos talleres que fabricaban ropa para la firma textil AHA, proveedor de Inditex Brasil. En el texto, "Brasil expedienta a Zara por un escándalo de esclavitud en Sao Paulo" publicado en el Periódico la Vanguardia a 18/08/2011, se comunicaba *"El Ministerio de Trabajo de Brasil ha emitido 52 actas de infracción de las normas laborales contra Zara tras inspeccionar dos talleres que venden a una proveedora de la multinacional española ropa fabricada con mano de obra en "condiciones de esclavitud"."*

En la investigación fueron encontrados 52 bolivianos que trabajaban en condiciones semejantes a la esclavitud, entre ellos una adolescente de 14 años. Los empleados estaban sometidos a una constante vigilancia, sin derecho a descansos, pausas, necesidades higiénicas, etc., y realizando jornadas diarias de más de doce horas. Los salarios oscilaban entre 274 y 460 reales (de 156 y 290 dólares), por debajo del salario mínimo vigente en Brasil, de 545 reales (344 dólares). Los talleres donde trabajaban eran también sus residencias y presentaban condiciones de precariedad, sin respeto a las normas de salud y seguridad laboral. La mayoría de las ventanas estaban cubiertas por tejidos oscuros, espacios hacinados y sucios y niños circulando entre las máquinas de costura. Por tanto, se trata de un caso de incumplimiento no solo de las condiciones de esclavitud, sino también de las condiciones referidas a trabajo infantil.

El grupo Inditex negó cualquier responsabilidad en las irregularidades y mantuvo que AHA violó seriamente su Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores. Sin embargo, la fiscal Giuliana Cassiano Orlandi afirma que *"la empresa es responsable de los que trabajan para ella. Estos trabajadores estaban produciendo prendas de Zara y seguían orientaciones de la empresa. Esta (vender ropas) es la actividad de la empresa, la razón de su existencia, por esto es su deber saber cómo están siendo producidas sus prendas"*.

Tras los hechos expuestos vemos la incongruencia que hay entre lo que Inditex manifiesta en su página web, diciendo cumplir la sostenibilidad de su cadena de

producción, y el comportamiento de su proveedor de Brasil infringiendo estas normas. Sin embargo, Inditex, además de incumplir sus principios responsables, una vez destapada la noticia negó esa responsabilidad e intentó desentenderse de este problema, atribuyéndolo a la empresa AHA.

### **Caso 3: Precarias condiciones de trabajo en Mayoral**

La empresa Mayoral es líder del sector de moda infantil en la Península Ibérica y uno de los principales grupos especializados de Europa. Su origen se remonta a 1941 con Domínguez Toledo. Se trata de una empresa familiar española cuya sede central está situada en Málaga, España. Comenzó siendo una sencilla empresa dedicada a la producción y comercialización de calcetines y medias. En los años 70 se funda Mayoral Moda Infantil, actual matriz del grupo, con los niños como consumidor final de sus prendas. Hoy en día se trata de un gran grupo con carácter internacional, referente y representante de la moda española en todo el mundo.

Tiene tiendas distribuidas por más de 60 países, a través de una red de 12 compañías comerciales en el exterior, 200 agentes comerciales, 150 tiendas propias, de las cuales 130 se sitúan en España y las otras 20 en el extranjero, y más de 8000 clientes a nivel mundial. Aproximadamente un 67% de las ventas consolidadas provienen de fuera de España. En 2012 se facturaron 242 millones de euros.

Respecto a la RSC, en el documento *Company Profile Mayoral 2013* reconoce que es cada vez más importante asumir la responsabilidad de todas sus actuaciones en el mundo. Por ello, exige firmemente el cumplimiento de su código de conducta a todos sus proveedores y demás entidades colaboradoras. En él se recogen una serie de principios que, siempre de acuerdo con la normativa y legislación local aplicable, garantizan condiciones laborales dignas para los trabajadores.

Sin embargo, a raíz de una investigación llevada a cabo por la organización Setem (federación de diez ONGs de solidaridad internacional) en talleres textiles

en Tánger (Marruecos), se difundió la noticia de que Mayoral subcontrata con fábricas para que fabriquen sus prendas y, éstas infringen gravemente los derechos humanos y laborales.

los resultados de esta investigación fueron publicados en el artículo de 17 de abril de 2004 *"Inditex (zara), el Corte Ingles y Mayoral acusadas de complicidad en la violación de derechos humanos y laborales en marruecos"*. En él principalmente se denuncian las condiciones de vida y trabajo precarias que sufren las trabajadoras en estos talleres, que son proveedores de grandes marcas como Mayoral, entre otras. A través del texto se pueden apreciar las duras condiciones de las trabajadoras en las fábricas donde sufren todo tipo de abusos, tanto verbales como físicos (acoso sexual. Inicialmente no hay claridad a la hora de establecer esas condiciones y mayoritariamente no están afiliadas a la Seguridad Social. La jornada laboral suele llegar hasta las 12 horas diarias, seis días a la semana por salarios que llegan al SMI de Marruecos, que son 219,92 euros/mes. Además, deben realizar horas extraordinarias obligatorias sin ser remuneradas. En el momento que alguna trabajadora se queda embarazada directamente es despedida.

También se incumple en materia de trabajo infantil, teniendo a jóvenes de entre 12 y 16 años que no solo deben efectuar la jornada al mismo ritmo que una persona adulta y sin contrato, sino que muchas veces deben quedarse noches enteras trabajando, y con un sueldo de 0,36 €/hora.

Las malas condiciones higiénicas y sanitarias dan lugar a que se produzcan gran cantidad de accidentes de trabajo, debido primordialmente a la maquinaria vieja y obsoleta de que disponen. Además, la fábrica no se hace cargo y debe ser el trabajador el que pague la medicación necesaria y, si por ello tiene que ausentarse algún día al trabajo, se le descontará.

Mayoral afirma tener comunicación con sus proveedores para que todo esto no se produzca y, para verificar que realizan conductas responsables con los trabajadores, llevar a cabo auditorías. Sin embargo, a través de un artículo publicado por la organización Setem el 12 de Enero de 2012, *"Parte de la moda*

*española se fabrica en Tánger bajo condiciones de explotación”, trabajadoras del taller relatan: “cuando hay auditoría las fábricas realizan cambios temporales, como dar de alta a trabajadoras en la Seguridad Social, incrementar la salubridad en el espacio de trabajo, cumplir los horarios laborales, despedir a las trabajadoras sin contrato y ocultar a las trabajadoras menores en la azotea o en cajas de ropa vacías”.*

La empresa Mango también tenía proveedores de estas fábricas pero, al contrario que Mayoral, en las auditorías realizadas sí señalaban estas inadecuadas condiciones como se puede ver en la memoria anual de 2010, donde se estableció un plazo de seis meses para la corrección de estas problemáticas, y así se produjo.

Con estos hechos se pone de manifiesto la falta de coherencia que algunas empresas muestran a la sociedad de su compromiso social y, especialmente, con sus proveedores y sus trabajadores. Pretenden dar una imagen que, en realidad, y gracias a todas estas organizaciones que denuncian estas malas prácticas, no tiene nada que ver con lo que transmiten a través de sus memorias anuales o páginas webs.

#### **Caso 4: Acoso laboral en France Télécom**

La empresa France Télécom tiene sus orígenes como empresa pública del Estado francés, siendo privatizada y convertida en una sociedad anónima en 1988. En la actualidad es una multinacional en el sector de las telecomunicaciones. En el año 2011 tuvo unos ingresos de 45.270 millones de euros. Es el principal operador de telecomunicaciones en Francia. Emplea cerca de 220.000 personas y tiene sobre unos 150 millones de clientes en todo el mundo.

Según la publicación en la página web de France Télécom-Orange, France Télécom se define como una empresa responsable. En el ámbito de sus recursos humanos reconoce y apoya a sus empleados, situando a los hombres y mujeres de France Télécom-Orange firmemente en el corazón del pensamiento del grupo.

Tiene el objetivo de ser reconocida como una de las empleadoras favoritas en los principales países en los que opera el Grupo. Para ello, se compromete a ser una compañía idónea para trabajar, por el replanteamiento de su punto de vista de los recursos humanos, la adopción de un nuevo estilo de gestión y la reafirmación de una serie de valores comunes. Según publica la propia empresa, tiene la obligación de dar ejemplo y promover la igualdad de oportunidades y la lucha contra todas las formas de discriminación en el acceso al empleo, la carrera desarrollo y reconocimiento.

En materia de RSC, la empresa apuesta por la mejora de la prevención de riesgos psicosociales mediante la "Evaluación del Grupo y la prevención de psicosocial" resultado de un acuerdo de riesgos firmado con los principales sindicatos. De esta manera refuerza la acciones se embarcaron en lo que respecta de las negociaciones sobre el manejo del estrés". Tras leer todas estas declaraciones de principios, da una impresión de ser una empresa comprometida con sus trabajadores y con la salud de los mismos.

Contrariamente a esto, en el año 2006 France-Télécom inició una "política de reorganización y mando" con el objetivo de provocar la salida de 22.000 trabajadores, lo que llevó a la dirección a presionar a los empleados. Algunos directivos únicamente tenían la misión de que se jubilaran ciertas personas, por lo que emprendieron una política de acoso al trabajador, generando un estrés insoportable para el trabajador. Esta decisión se enmarcaría dentro del proceso de transición del gigante de las telecomunicaciones al nuevo modelo más competitivo del mundo de la telefonía e internet, antes una empresa íntegramente pública, hoy conservando un 65% de funcionarios.

Los médicos de la compañía y las oficinas de la Seguridad Social alertaron de esta situación "alarmante" a los responsables de France Télécom. Sin embargo, éstos no actuaron. Según el informe de Inspección de Trabajo del país, se trataba de *"una organización laboral que provoca graves daños a la salud de los trabajadores"* con *"métodos de gestión característicos del acoso moral"*.

Entre 2006 y 2008 la empresa despidió a 22.000 empleados. Las condiciones de estrés y exposición al riesgo causaron numerosas depresiones, algunas de las cuales no encontraron otra salida que el suicidio. En 19 meses, 46 trabajadores se quitaron la vida. El último, en octubre de 2009, cuando un operario de baja laboral se ahorcó en su casa de Bretaña. En una carta de despedida de uno de los suicidas, éste atribuía su decisión directamente a las condiciones de trabajo en France Télécom.

Como consecuencia de todo esto, La Fiscalía de París, instada por Inspección de Trabajo, abrió una investigación a France Télécom por "*acoso moral y puesta en peligro de la vida de terceros*". El resultado de esto fue que el ex director general Didier Lombard, el que fuera su número dos, Louis-Pierre Wenès, y el director de Recursos Humanos, Olivier Barberot, dimitieron de su cargo y fueron objeto de las acusaciones de la Fiscalía.

Este caso es uno de los más claros de falta de ética de la dirección de la empresa en la gestión de sus recursos humanos. Asimismo muestra la hipocresía de sus políticas RSC internas, dado que es evidente que no se llevan a cabo. El empresario no solo actúa de una manera depravada contra sus trabajadores, con el único afán de obtener beneficios, sino que incumple las obligaciones legales que tiene de velar por la salud de sus trabajadores. Contrariamente, la dirección actúa como delincuentes, produciendo a sus empleados lesiones psicológicas para que se vean forzados a abandonar sus puestos de trabajo.

Los trabajadores, manifestaban en declaraciones que años atrás se sentían orgullosos de pertenecer a France Télécom. Sin embargo, estas actuaciones provocaban desmotivación a los trabajadores que conservaban su puesto de trabajo, ante la inseguridad, y la falta de diligencia por parte de la empresa, que percibida por los trabajadores como una falta de reconocimiento a su valía. Todo esto produce finalmente una disminución de la productividad de la empresa. Por lo tanto, estas políticas se vuelven en su contra, resultándoles poco rentables.

En la actualidad las políticas de personal de France Télécom parecen haber cambiado, debido al escándalo de la oleada de suicidios. Pero todo esto se debe,

no a su voluntariedad de buenas prácticas, sino a la coercitividad de la opinión pública por la pérdida de popularidad de la compañía y a la represión legal de los poderes públicos, que actuaron ante el abuso de la empresa con sus trabajadores.

Este ejemplo reafirma la importancia de la transparencia en la empresa como parte esencial en la aplicación efectiva y real de una cultura organizativa de RSC. En este caso la transparencia, aun no siendo voluntaria, provocó la implementación real de unas políticas socialmente responsables con los trabajadores.

### **Caso 5: Trabajo infantil en Apple**

Apple Inc. es una empresa multinacional estadounidense con sede en Cupertino, California, fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak. Se trata de una de las empresas más importantes a nivel mundial, dedicada al diseño y producción de equipos electrónicos y software.

Han sido mucho los esfuerzos que han realizado sus fundadores para llegar a lo que hoy en día es la marca Apple. Entre 1984 y 1996 la empresa sufrió graves problemas y Jobs la abandonó. Sin embargo, en 1996 Jobs regresó y un año más tarde se convirtió en el presidente. Su regreso produjo un renacimiento en la empresa que, desde entonces, consiguió obtener beneficios continuos. Hoy en día y tras la muerte de Steve Jobs en 2011, es Tim Cook quien continúa al mando de Apple.

La empresa empezó a expandir su producción y se introdujo en el mundo de la música creando el iPod. Este dispositivo portátil de música se mantiene vigente desde su lanzamiento en el año 2001 y lleva acumuladas más de 275 millones de ventas en todas sus versiones. Cuenta con alrededor de 10 mil millones de canciones descargadas desde el dispositivo móvil y a través de la tienda especializada en contenidos multimedia iTunes. También, lanzó al mercado un nuevo modelo de dispositivo táctil. Esta vez se trataba de un teléfono. Así nació el iPhone, denominado luego el primer smarthphone de Apple. Por último, el año 2010 fue un año de grandes lanzamientos para Apple, ya que sacó al mercado el



nuevo dispositivo táctil en formato de tableta, llamado iPad. Toda esta amplia gama de productos ofrecidos, tanto en precio como en diversidad, han creado todo un culto alrededor de la marca Apple.

En el año 2012 Apple contaba con 72.800 empleados que trabajan a tiempo completo. Asimismo, tenía contratados a 400 empleados y contratistas con contrato temporal a tiempo completo. También disponía de 42.400 empleados a tiempo completo que se ocupaban de la venta al por menor. Además, contaba con 390 Apple Store's, cuya su facturación había sido de promedio de \$ 51,5 millones por tienda. En 2013, Apple espera inaugurar de 30 a 35 nuevas Apple Store, de las cuales un 75 % estarían ubicadas fuera de Estados Unidos.

Respecto a la RSC, en su página web afirman: "*Creemos en el compromiso. El nuestro y el de nuestros proveedores*". Según informa la empresa, sus proveedores siguen los principios y valores de la compañía mediante el cumplimiento de su propio Código de Conducta para Proveedores. Para garantizarlo, llevan a cabo auditorías exhaustivas y presenciales en toda la cadena de suministro en colaboración, con expertos en ámbitos como los derechos humanos y el medio ambiente. También certifican que, cuando detectan un problema, trabajan con los respectivos proveedores para solucionarlo.

El Código de Conducta para Proveedores de Apple se basa en patrones creados por la Organización Internacional del Trabajo, Naciones Unidas y la *Electronic Industry Citizenship Coalition* (EICC). Esta normativa exige a los proveedores que ofrezcan un entorno de trabajo seguro y saludable, que utilicen prácticas de contratación justas, que traten a sus trabajadores con dignidad y respeto y que adopten medidas responsables con el medio ambiente en sus procesos de fabricación. Pero este código de conducta va más allá de estos estándares, también miran por la erradicación de los trabajos forzados y de la mano de obra infantil. Para garantizar que todos estos aspectos laborales se cumplen por parte de los proveedores, aplican un estricto programa de control que incluye auditorías a fábricas, planes de medidas correctivas y la confirmación de que dichos planes se han llevado a cabo.

Sin embargo, el 25 de Enero de 2013 se publicó en la página web CNN de México un artículo cuyo encabezado afirma: *"Las auditorías de Apple revelan trabajo infantil entre sus proveedores"*. Ya el título da la clave de la investigación, aunque éste no es el único el tema que aborda el artículo, ya que también trata acerca de las malas condiciones que sufren los trabajadores.

Muchos son los proveedores de Apple, pero Foxconn es su principal y, a la vez, el que más problemas le ha ocasionado. En efecto, Foxconn trataba a los trabajadores como máquinas con bajos salarios en un opresivo ambiente de estilo militar, con los empleados usualmente comiendo, durmiendo y trabajando en gigantescos complejos. Muchas veces salieron a la luz las graves situaciones en las que se encontraban sus trabajadores: explotación a estudiantes, suicidios, explosión en una de sus plantas siendo la causa un polvo inflamable en un taller de pulido, etc. Todas estas circunstancias llevaban produciéndose, al menos, desde el año 2010.

A través de una auditoría de Apple a sus proveedores, se descubrieron casos de trabajo infantil, discriminación y problemas salariales. Una vez difundidas todas estas condiciones precarias en las que trabajaban sus empleados, Foxconn respondió comunicando que a todos los empleados se les concedían descansos regulares, acceso a servicios de salud, un ambiente laboral seguro y la oportunidad para ser ascendidos a otros puestos técnicos o de gestión de línea de producción.

Apple dice ser una empresa socialmente responsable y muy precisa, pero todos estos sucesos vienen ocurriendo desde hace unos años. En 2012 Apple realizó 393 auditorías, un 72 % más que el año anterior. Resulta un dato bastante significativo el hecho de que, habiéndose realizado cantidad de auditorías, sólo una fuera la que sacó a la luz todo el problema. Apple garantiza una buena realización de sus auditorías pero, si eso fuera así, se habría identificado antes este problema.

Tim Cook tuvo que dar explicaciones acerca de estos hechos, comunicando que harían todo lo posible para erradicar cualquier tipo de malas condiciones

laborales, así como la mano de obra infantil. En este sentido, este presidente hace más hincapié en que sus proveedores no incumplan ninguna norma de su Código y, en el caso de que haya incumplimiento, no mira hacia otro lado, sino que intenta poner soluciones al asunto. No obstante, llama mucho la atención que Apple, tras los sucesos producidos con su principal proveedor, Foxconn, a día de hoy Apple sigue trabajando con ellos, sin tener en cuenta las graves consecuencias que esta decisión puede tener para la imagen de Apple.

En nuestra opinión, Apple no quiere deshacerse de este proveedor, por ser uno de los mayores proveedores mundiales de componentes para la industria electrónica, donde ensambla un amplio rango de productos, como el iPhone y la iPad. En el caso de que Foxconn dejara de ser su principal proveedor, Apple seguramente perdería gran parte de sus beneficios y de su identidad. Sin embargo, si Apple fuera realmente coherente con sus ideales, rompería sus relaciones comerciales con Foxconn.

### **Caso 6: Foxconn "El gigante chino"**

Foxconn es una multinacional taiwanesa fundada en 1974, con sede en el Distrito de Tucheng, Nuevo Taipéi, que fabrica productos electrónicos por encargo. Es el mayor fabricante de componentes electrónicos a nivel mundial y el mayor exportador de China. En 2011 Foxconn tuvo unos ingresos de 102.740 dólares y unos beneficios netos 2.640 millones de dólares. Incluyen las principales compañías tecnológicas de Estados Unidos, Europa y Japón. Entre los productos fabricados por Foxconn destacan el iPhone, iPad, Kindle, PlayStation 3 y Xbox 360.

Foxconn tiene fábricas en Asia, Europa y América. Entre todas ensamblan alrededor del 40% de todos los productos de electrónica de consumo producidos en el mundo. Es el segundo mayor exportador de la República Checa. Asimismo, posee fábricas en Malasia, México, India. En América del Sur todas las instalaciones de la compañía se encuentran en Brasil, y éstas incluyen fábricas de teléfonos móviles en Manaus y Indaiatuba. También tiene bases de producción en

Jundiai, Sorocaba y Santa Rita do Sapucaí. La compañía está considerada como una de las que más invierte en Brasil. En China tiene 13 fábricas distribuidas en 9 ciudades, más que en ningún otro país. La fábrica más grande de Foxconn en el mundo está en Longhua, Shenzhen. Estas instalaciones han llegado a acoger 450.000 trabajadores. Otra fábrica de Foxconn se encuentra en el Zhengzhou Technology Park en Zhengzhou, donde trabajan unos 120.000 trabajadores.

En su página web corporativa Foxconn afirma ser una empresa que aplica políticas de responsabilidad social corporativa. Según ésta, Foxconn se unió a la *Electronic Industry Citizenship Coalition* (EICC) en marzo de 2005 y, desde entonces, ha implementado progresivamente su responsabilidad social y con el medio ambiente.

En su publicación o informe de RSC del año 2012, esta empresa hace constar que se ha comprometido a defender los derechos humanos de los trabajadores, para tratarlos con dignidad y respeto. Esto se aplica a todos los trabajadores incluidos directamente, mediante contrato a cualquier trabajador. Los estándares reconocidos para la elaboración de estos principios sociales son la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Iniciativa de Comercio Ético (ETI).

En lo relativo a los derechos de los trabajadores, más concretamente en el trabajo infantil, la empresa declara realizar una prevención del trabajo infantil y protección del trabajador adolescente. El trabajo infantil no debe ser utilizado en ninguna etapa de la fabricación. El término "niño" se refiere a cualquier persona menor de 16 años, o menores de 15 especificado por la *Electronic Industry Citizenship* en su Coalición Código de Conducta, o los que se encuentren en la edad de finalización de la educación obligatoria, o por debajo de la edad mínima para trabajar en el país. Los trabajadores menores de 18 años no deben realizar trabajos peligrosos y deben estar dispuestos a participar en los exámenes físicos periódicos, de conformidad con los requisitos legales requisitos. Un trabajador puede estar vetado a un cierto tipo de trabajo, no apta para el la condición de trabajador.

Todas estas declaraciones de principios contrastan con las condiciones reales de los trabajadores en sus fábricas. Las instalaciones tienen un tamaño aproximado de 3 Km<sup>2</sup>, que incluyen dormitorios para los trabajadores. En ellas se hacían la mayoría de ellos. La cuarta parte viven en los dormitorios y muchos trabajan 12 horas al día, 6 días a la semana.

Además de esto, en noviembre de 2012 Foxconn reconoció haber empleado a jóvenes de 14 años en su programa de prácticas de verano, cuando la edad mínima legal de trabajo en China es 16 años. Estos becarios fueron empleados en su fábrica en la ciudad de Yantai, según admite la compañía, que no revela el número de jóvenes empleados así, pese a que algunas fuentes aseguran que fueron 500 menores de entre 14 y 16 años. Foxconn se disculpó y anunció medidas. *"Esto no es sólo una violación de la legislación laboral de China, es también una violación de la política de Foxconn y se han tomado de inmediato medidas para devolver a los 'becarios' en cuestión a sus instituciones educativas"*, anunciaba el comunicado.

Por otra parte, en diversas ocasiones se ha denunciado a esta empresa por malos tratos a sus trabajadores. Numerosas notas de prensa han destacado las largas horas de trabajo, la discriminación hacia los trabajadores de China continental por parte de sus colegas taiwaneses y, la falta de relaciones laborales dignas dentro de la compañía. De hecho, en enero de 2012 trabajadores en Wuhan pretendían suicidarse saltando desde el tejado de la fábrica en protesta por sus condiciones laborales, pero finalmente el suceso no se produjo ya que recibieron una indemnización a cambio de abandonar la protesta.

Todos estos hechos ponen de manifiesto que la responsabilidad social de esta empresa, es una gran farsa. Es más, Foxconn ubica sus fábricas en lugares donde la legislación laboral es muy escasa, para de esta manera reducir costes explotando a sus trabajadores. Así pues, la única forma de aplicación de unos mínimos cumplimientos de la normativa es a raíz de la presión de los clientes occidentales a los que proveen, como son Apple, Nintendo. No obstante, todas

estas presiones no se deben a la responsabilidad de los clientes de Foxconn, sino por la desaprobación de la opinión pública.

### **Caso 7: Lufthansa**

El Grupo Lufthansa es un grupo de aviación con un total de más de 400 filiales y empresas asociadas. Se divide en cinco segmentos de negocio, que cubren las áreas de servicios de transporte de carga aérea y de las aerolíneas de pasajeros: Grupo de pasajeros de aerolíneas, logística, MRO, Catering y Servicios de TI.

Hasta el año 1953 casi el 100 % de Deutsche Lufthansa fue de propiedad pública. En el año 1966 su acción cotizó por primera vez en Bolsa y en el 1994 el Gobierno Federal de Alemania aún poseía el 34 % de las acciones. Desde el 1997 toda la compañía se encuentra en manos privadas. La empresa posee 93.541 trabajadores. En el año 2012 tuvo unos ingresos de 39,2 mil millones de euros y unos beneficios netos de 1,53 mil millones de euros. En ese mismo año ha llegado a transportar a 53,4 millones de pasajeros.

Esta empresa, según su página web, posee una cultura organizativa en base a políticas socialmente responsables. Según sus publicaciones de RSC, en lo relacionado con sus políticas de RR.HH. y gestión de personal de Lufthansa, la compañía realiza un gran esfuerzo en la selección, retención y desarrollo de los empleados. Esto también se refiere a la remuneración y las condiciones laborales de los empleados. De hecho, la compañía afirma en el documento que todos estos temas se tratan teniendo en cuenta los intereses de sus empleados. Lufthansa declara que sus empleados, dentro y fuera de Alemania, se benefician de las políticas de personal de la empresa. En cualquier caso, las normas de la OIT que cumple la empresa benefician a todos los países en los que Lufthansa emplea personal. Otros temas mencionados en su publicación de RSC son la diversidad, la conciliación, la política de empleo basada en la colaboración, la seguridad del personal y de la salud.

Todas estas publicaciones contrastan con los hechos acaecidos en septiembre de 2009, por los que la empresa fue condenada por El Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TUE). Éste dictaminó que la aerolínea alemana Lufthansa había vulnerado la legislación comunitaria por prohibir a sus pilotos ejercer su actividad después de los 60 años. La sentencia señala que esta práctica constituye una discriminación por razón de edad.

Con esta sentencia se dio la razón a tres pilotos de la aerolínea alemana, cuyos contratos de trabajo se extinguieron automáticamente al cumplir los 60 años. En primera instancia los tres profesionales denunciaron la situación ante la justicia alemana y, posteriormente, ante el Tribunal de Luxemburgo, el cual declaró que *"la prohibición de pilotar después de dicha edad, establecida en el convenio colectivo, no es una medida necesaria para la protección de la seguridad pública y de la salud"*. El Tribunal apuntó que las autoridades internacionales y alemanas consideran que, hasta los 65 años, los pilotos poseen las capacidades físicas necesarias para pilotar. Por su parte, Lufthansa había fijado en 60 años el límite de edad a partir del cual los pilotos dejan de tener esas capacidades físicas. Así pues, el Tribunal de Justicia resolvió que *"el límite de edad de 60 años, impuesto por los interlocutores sociales para poder pilotar un avión de línea, constituye una exigencia desproporcionada según las normativas internacionales y alemana, que fijaron dicho límite en 65 años"*.

De la sentencia del TUE y los principios de la empresa con sus trabajadores se desprende que la empresa no tiene verdaderamente la intención de "retener" a sus trabajadores. Por el contrario, pretende desprenderse de los veteranos que, probablemente, sean los empleados más cualificados y con mayor experiencia. La verdadera intención de la empresa es abaratar costes, intentar ahorrar los costes producidos por los pilotos más veteranos y antiguos. Todo esto justificándose, muy hábilmente, en el rigor en las condiciones psico-físicas que deben de cumplir los pilotos de avión. Sin embargo, queda demostrado por la jurisdicción europea que un trabajador de 60 años tiene las condiciones psico-físicas adecuadas para seguir pilotando aviones.

Por consiguiente, se trata de una discriminación por parte de la empresa a los trabajadores mayores de 60 y menores de 65 años, únicamente por motivos económicos. Con esta política la empresa solo vela por sus propios intereses, dejando a un lado los intereses de sus propios trabajadores. Así pues, estaría incumpliendo sus declaraciones institucionales sobre sus políticas de personal y gestión de recursos humanos, en las cuales dicen practicar una RSC interna que vela por los intereses de este grupo de *stakeholders*.

Por último, destaca de nuevo el hecho de que es el entorno de la empresa el que fuerza el cumplimiento de políticas de RSC interna. En este caso, lo hace mediante el poder coercitivo y legítimo de un tribunal, de manera que la empresa no puede negarse a la ejecución de la sentencia, no pudiendo ser esta práctica o conducta “voluntaria”. Esto nos hace reflexionar nuevamente sobre la problemática de la efectiva implementación de las RSC interna en las empresas, no acusado en este caso por la falta de transparencia, sino tal vez por las grandes herramientas de presión para una empresa para poder incluir en los convenios colectivos cláusulas que no son legales o acordes con la ley según el Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

### **Caso 8: Carrefour**

El grupo Carrefour es el primer distribuidor comercial de hipermercados en Europa y el segundo en el mundo. Es una sociedad anónima que posee 15.937 establecimientos, con presencia en 33 países.

El grupo Carrefour es el octavo empleador mundial con un total de 471.000 empleados en todo el mundo. En el año 2010 facturó 101.000 millones de euros en ventas. Su actividad se centra en tres mercados: Europa, Asia y América Latina. El 56 % de su negocio se produce fuera de Francia, aunque entre Francia y España acumulan un 79 % del total del volumen de negocio. El grupo se centra en mercados de gran expansión: China, Brasil, Argentina, Polonia y Turquía.



Según la información corporativa de la empresa, Carrefour es una empresa comprometida socialmente. La última publicación del grupo Carrefour acerca de su responsabilidad social corporativa es una memoria de sostenibilidad del año 2011. En esta memoria de sostenibilidad Carrefour dice que uno de los activos más importantes que posee son sus personas, a quienes moviliza en torno a tres valores profundamente arraigados su cultura: Comprometidos, Atentos y Positivos, según reza la memoria. En efecto, en su memoria dice tener una política de personal que se preocupa por sus trabajadores (a los que llama colaboradores) y su bienestar. Según Carrefour, la comunicación interna en la empresa juega un rol importante, tanto en la transmisión de la cultura de valores y objetivos de la empresa, como en aspectos importantes que configuran el clima laboral de la empresa.

Carrefour manifiesta su voluntad de conocer las demandas de sus trabajadores. Por ello, han lanzado una encuesta global a todos sus empleados de sedes y tiendas y han realizado entrevistas presenciales en 56 tiendas a casi 1.900 empleados. Con este *feedback*, se han realizado unos planes de acción que pretenden conseguir una mejora continua del clima laboral y de la satisfacción de sus trabajadores. Por otra parte, en el año 2001 destaca su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, habiéndola renovado en 2011. Por último, en la memoria también consta que Carrefour lleva a cabo auditorías sociales que permiten garantizar el respeto de los Derechos Humanos en su cadena de abastecimiento y fomentar la responsabilidad social entre sus proveedores.

Todos estos valores y políticas de RSE interna que aparecen en la memoria de sostenibilidad de la empresa se contradicen con los hechos acontecidos en su división en el país de origen de la empresa. En junio de 2011 el Tribunal de Policía de Evry (Francia) condenó a Carrefour a pagar 3,66 millones de euros en multas por incumplimiento del salario mínimo de alrededor de 1.200 empleados en Francia. La compañía de supermercados fue condenada por pagar a sus trabajadores menos del mínimo mensual establecido, lo que es considerado un delito en el país galo. Doce establecimientos franceses de la cadena estaban

relacionados en la demanda (Essonne, la Seine-et-Marne, le Gard, les Bouches-du-Rhône, les Alpes-Maritimes et le Rhône). Carrefour también fue condenada a pagar entre 10.000 y 15.000 euros de multa para cada una de las federaciones que presentaron la queja. Asimismo, fue condenada a pagar entre 300 y 1.000 euros para cada uno de los diez empleados que presentaron denuncias de forma independiente. La dirección de Carrefour se justificó afirmando que *"la totalidad de sus empleados recibe un salario mensual superior al salario mínimo anual"*.

Esta práctica por parte de la empresa en Francia socava totalmente sus políticas de responsabilidad social con los trabajadores. La hipocresía de la empresa se hace evidente, al comparar estas prácticas con su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que implica el respeto a los derechos laborales de los trabajadores. La RSC interna se caracteriza por realizar prácticas de mejora voluntarias con sus trabajadores, partiendo ya de los derechos que poseen los empleados, los cuales emanan del propio ordenamiento jurídico. Las circunstancias del caso aún agravan más la acción realizada por la empresa, debido a que llega a vulnerar derechos laborales y sociales de los trabajadores recogidos en el ordenamiento jurídico. De hecho, su acción de retribuir con sueldos inferiores al salario mínimo interprofesional es tipificada como delito en el ordenamiento jurídico penal francés.

Como conclusión a este caso debemos mencionar que otra vez más el afán de lucro por parte de los empresarios vuelve a hacer mella en las condiciones de los trabajadores mediante la reducción de costes, en este caso a expensas de retribuir a los trabajadores por debajo del umbral que marca la ley. Lo curioso de este caso, tal vez, es que Carrefour ha realizado esta ilegalidad a la vista de todos, dado el delito flagrante que cometen, que viene documentado en las nóminas de los trabajadores y en los documentos de cotización de los mismos.

Los hechos descritos producen unos efectos nefastos sobre la imagen de la empresa ante los consumidores, al percibir que Carrefour no es responsable socialmente. También provoca la desmotivación de los trabajadores al percibir un sueldo inferior que el resto del mercado, por no sentirse valorados por la

empresa. Un planteamiento socialmente responsable y contrario al planteamiento de Carrefour sería el salario de eficiencia, mayor a lo que marca el mercado, mediante el cual se evitaría la desmotivación del trabajador y se reduciría la rotación en la plantilla, aumentando además la productividad para conservar el puesto de trabajo.

### **Caso 9: Malas prácticas en la cadena de valor de Lidl**

Lidl es una cadena de supermercados de bajo precio de Europa de origen alemán, fundada en 1930 por Dieter Schwarz. Forma parte del Grupo Schwarz, originalmente Lidl & Schwarz, que años más tarde se fragmentaría en Lidl, Kaufland y Handelshof. En los años 70-80 comenzó su consolidación como una cadena de supermercados de descuento, expandiéndose por toda Alemania, y es en los años 90 cuando desarrolla su actividad a nivel europeo. Lidl llegó al mercado español en el 1994, con la apertura de la primera tienda en Lleida (Cataluña). La presencia de Lidl en España ha ido incrementándose progresivamente. En la actualidad posee aquí una estructura de más de 530 tiendas, 8 plataformas logísticas y un equipo integrado por más de 9.500 empleados. En el año 2011 Lidl facturó 2.300 millones de euros. La actividad de Lidl fue principalmente la venta de comestibles, aunque supo diferenciarse del resto innovando e introduciendo en sus supermercados una amplia gama de productos tanto textiles, como informáticos, artículos de papelería, domésticos, etc.

Respecto a la RSC, en su página web podemos leer que Lidl Supermercados está comprometido con el desarrollo económico, social y medioambiental de las comunidades en las que opera. Asimismo, resalta el siguiente párrafo: *“El alto grado de exigencia con los proveedores para obtener siempre productos de máxima calidad y con la garantía de haberse producido u obtenido respetando siempre el compromiso social de la empresa, así como en unas condiciones laborales dignas, responde a los principios que rigen a Lidl”*. Lidl realiza acciones sociales enmarcadas en el proyecto de responsabilidad corporativa

*"Comprometidos con el mañana"*, donde promueve la integración social de las personas con discapacidad desde los principios de normalización y el reconocimiento de la diferencia.

Sin embargo, a través de la Campaña Ropa Limpia descubrimos una noticia que después pudimos contrastar con otros artículos de periódico. La publicación salió en el año 2010 tras varias denuncias de organizaciones sociales, en las que se acusaba a la empresa Lidl Alemania de hacer publicidad engañosa. Pues afirmaba que en la elaboración de productos textiles de venta en Lidl provenientes de Bangladesh se respetaba el derecho de los trabajadores y las trabajadoras.

La denuncia fue presentada el 6 de abril de ese mismo año por la organización Verbraucherzentrale (Organización de Consumidores de Hamburgo) contra Lidl, tras una investigación que demostraba que *"los y las trabajadoras de Lidl han sufrido graves violaciones de sus derechos laborales, incluidas horas extraordinarias excesivas con una compensación escasa y poco transparente, deducciones en las nóminas como castigo, prohibición de sindicatos y discriminación por razón de género."* La Campaña Ropa Limpia de Alemania y el Centro Europeo para los Derechos Humanos y Constitucionales aportaron pruebas que demostraban que los proveedores de Lidl estaban cometiendo graves incumplimientos de las condiciones laborales de los trabajadores. La denuncia se resolvió rápidamente, significando un gran éxito para las organizaciones de defensa de los derechos laborales, y Lidl, reconoció los hechos, aceptó no volver a promocionar condiciones de trabajo justas en su publicidad y puso solución introduciendo la nueva estrategia de Responsabilidad social.

Otro dato importante es que unos años antes de los hechos relatados Lidl se adhirió a la *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) o, lo que es lo mismo, la Iniciativa para la Responsabilidad Social de la Empresa, por la cual se comprometía a implementar un código de conducta que regulase las condiciones de trabajo en la cadena de producción, teniendo en cuenta los principales acuerdos sobre el trabajo de la OIT. Por tanto, no solo violó las obligaciones en

materia de responsabilidad social de la propia empresa, sino además el código de conducta BSCI y OIT.

Así pues, Lidl es otra de esas empresas que aseguran tener una buena responsabilidad no solo en su empresa, sino también con sus proveedores. Sin embargo, a través de diversas organizaciones sociales se descubre que, en realidad, se han vulnerado los derechos laborales de los empleados de sus proveedores. Y, además en este caso, la empresa realizó publicidad engañosa, asegurando que sus proveedores cumplían todas las exigencias impuestas en esta materia.

Por último, resaltar que Lidl es uno de los principales supermercados con precios muy bajos. Estos precios tan competitivos se consiguen gracias a que las fábricas que le proveen están situadas en países menos desarrollados, donde hay una gran carencia de legislación, lo que permite conseguir reducción de costes mediante la explotación de los trabajadores.

### **Caso 10: Incendio en una fábrica proveedora de Artsana**

Artsana S.p.A es una empresa cuya actividad son principalmente los juguetes, cosméticos, y todo tipo de productos para el niño y el bebé (marca Chicco) y también Cochecitos y accesorios para bebés (marca Prenatal). Artsana Group tiene su sede en Grandate, en la provincia de Como, Italia. Fue fundada por Pedro Catelli en 1946. Doce años después de su fundación, en 1958, nace la marca *Chicco* (diminutivo de Henry, hijo de Catelli)

Los empleados se reparten entre más de 7.000 empresas, ubicadas en 25 países, que trabajan repartidas por todo el mundo (17 en Europa), con división ocho unidades de producción en el territorio de la Unión Europea. Considerando representantes y distribuidores, el Grupo comercializa sus marcas en más de un centenar de países, mientras que Chicco y puntos de venta Prenatal, ya sea directamente o a través de franquicias, hay más de 600. Las áreas de negocio del Grupo son dos: Bebé Salud y Belleza Cuidado, que producen respectivamente el 80 y el 20 por ciento de los 1.445 millones de euros en ventas en 2011.

Respecto a la RSC, en su página de internet Artsana S. p. A./Chicco destaca con orgullo el código empresarial vigente desde 1998. Allí se obliga a todas las plantas de fabricación a respetar especialmente las normas relativas a horarios de trabajo y remuneración, contratación de menores de edad y cuidado de la salud de todos los empleados. *"El objetivo es lograr el cumplimiento de derechos humanos y sindicales fundamentales."* Los valores del Grupo Artsana, como el respeto y la integridad, son la base de la misma cultura empresarial y determinan, por tanto, no sólo la forma de gestionar el negocio, sino también la elección de las iniciativas promovidas por el Grupo o sus áreas de negocios.

Sin embargo, en el Libro negro de las marcas: el lado oscuro de las empresas globales, una chica llamada Xiao Shen explica su experiencia en la empresa Zhili Handicraft Factory, donde se fabricaban juguetes que luego distribuía la empresa italiana Artsana S.p.A./Chicco.

La empresa tenía a su cargo 472 empleadas que trabajaban en la fábrica sin descanso, recibiendo a cambio un salario que sólo les llegaba para sobrevivir. El sueldo rondaba entre 26 y 40 euros mensuales. La estructura de la fábrica era de tres pisos. Uno de ellos servía como alojamiento para las trabajadoras, otro como depósito de mercaderías y otro donde trabajaban las empleadas. Los encargados de la fábrica la transformaron en una especie de cárcel, pusieron rejas a todas las ventanas y clausuraron todas las salidas de emergencia, por temor a que las trabajadoras les robaran la mercancía. Los inspectores estatales fueron sobornados para que hicieran la vista gorda.

El 19 de noviembre de 1993, se produjo un incendio que se extendió rápidamente por todo el edificio. En todas partes había productos químicos altamente inflamables. Las trabajadoras intentaron escapar pero era imposible, ya que el edificio carecía de salidas de emergencia y las ventanas estaban valladas. Xiao Shen en su relato cuenta cómo forzó una verja por la que saltó desde el segundo piso y pudo sobrevivir a la catástrofe. En total, murieron 87 personas calcinadas, y otras 47 sufrieron heridas graves, en su mayoría mujeres jóvenes, algunas de no más de 16 años.

Una semana antes de que se produjera la catástrofe, el cuerpo de bomberos de la ciudad de Shenzhen había hecho notar al dueño de la fábrica, el empresario de Hong Kong Lo ChiuChuen, que sus medidas de seguridad contra incendios eran insuficientes. Años después, en 1997, Artsana S. p. A./Chicco se mostró dispuesta a pagar a los damnificados una cifra equivalente a 155.000 euros. Pero, hasta el momento, ninguna de las víctimas ha recibido compensación alguna por parte de la empresa italiana. A día de hoy, los dos directivos que habían puesto a sus empleados detrás de las rejas ahora están a cargo de una nueva planta, que también fabrica artículos para Artsana S. p. AVChicco.

Por otra parte, destacar no solo la frialdad de estos directivos para encarcelar a las trabajadoras, sino también la mala conducta de los inspectores al mando de la situación, que en vez de destapar los incumplimientos y las irregularidades en los que se incurrían en la fábrica, aceptaban sobornos y guardaban silencio.

Una vez más, vemos la poca coherencia y transparencia que hay entre lo que las empresas dicen ser y lo que realmente son. Del mismo modo, venden un producto asegurando que respetan todo tipo de medidas y cánones de producción, pero a través de un incendio en una fábrica proveedora vemos que incurrir en graves condiciones laborales y medidas de seguridad e higiene.

#### **4.- CONCLUSIONES**

Después de todo lo expuesto en el marco teórico y práctico, planteamos una serie de conclusiones, reflexiones y propuestas, en aras de contribuir a la verdadera implementación de una RSC interna. Todo esto partiendo desde el punto de vista de que el capital humano es el mayor valor que posee la empresa y que, por lo tanto, es el recurso óptimo de la empresa para lograr abrirse camino en este contexto de crisis económica mundial.

Hay empresas que hacen uso de la legislación laboral, buscando solo su propio beneficio y dejando de lado los intereses de sus trabajadores. En los casos expuestos en la parte práctica de este trabajo hemos visto claros ejemplos de

incumplimiento de la RSC interna por las empresas valiéndose de la legislación. Por ejemplo, hemos podido constatar que hay empresas que tienden a ubicar sus instalaciones manufactureras en países donde la legislación laboral es escasa, o brilla por su ausencia.

Sin embargo, una de las principales conclusiones a la que hemos llegado es que, para obtener mayor productividad en la empresa a través de los recursos humanos, es necesario conseguir un clima óptimo de trabajo mediante la aplicación de una política adecuada de RSC interna. En efecto, se deben tratar correctamente los aspectos físicos del puesto de trabajo y psicológicos del trabajador, para mantener un buen nivel de motivación.

El principal problema que detectamos es la falta de transparencia por parte de las empresas. Sólo consiguiendo que la transparencia sea efectiva, se logrará una aplicación real de la RSC interna. Así, cualquier mala práctica de la empresa que saliese a la luz, sería inmediatamente censurada por la opinión pública, y las consecuencias económicas podrían ser desastrosas para la empresa. En este sentido, uno de los grupos de interés más importantes para la empresa son sus clientes. Todo esto queda de manifiesto en los casos prácticos estudiados. En ellos hemos podido observar cómo las empresas cambian con celeridad su puesta en práctica efectiva de la RSC interna, cuando se conoce por la opinión pública algún tipo de escándalo laboral. También hemos observado que las empresas replantean su RSC, de manera que subsanan el error cometido.

A su vez, el problema estriba en que habría que velar, desde las entidades privadas certificadoras y los órganos que controlan la calidad de sus actuaciones, para que la certificación no fuera vista por los empresarios como algo superficial y de mera fachada de cara al mercado. Por otra parte, la dificultad también radica en cómo los poderes públicos pueden, con efectividad, contribuir a apartar del mercado a quienes producen en condiciones aún impropias. La tendencia actual es la introducción de las “mejoras” de la RSC al ordenamiento jurídico de los Estados. Y es que aquí nos encontramos con una dicotomía sobre la certificación de las RSC interna. Por un lado, es más veraz una certificación sobre prácticas de



la empresa en relación con sus trabajadores impuesta por el ordenamiento jurídico. En este caso, la verificación se efectúa por funcionarios de las administraciones públicas, garantizándose imparcialidad. Sin embargo, no ocurre lo mismo para la verificación de las mejoras sociales laborables, pues no hay manera legal coercitiva por parte del poder público para poder verificarlas. La empresa no tiene una obligación legal en este ámbito, sino un compromiso ético y moral. Por tanto, sólo existen las certificaciones o auditorías privadas, evidentemente pagadas por la empresa auditada, lo que ya puede suscitar dudas y suspicacias sobre el rigor, autenticidad y, validez de las mismas.

Asimismo, otro problema en torno a la falta de transparencia por parte de las empresas para una verificación de sus políticas responsables es la confidencialidad. Las empresas que optan por realizar una auditoría socio laboral tienen el derecho de que se preserve su confidencialidad, para no ver afectada su reputación en caso de no superar la auditoría. Sin embargo, esto impide que otras ONG's u otros investigadores o agentes sociales verifiquen las conclusiones de los auditores y, por tanto, el acceso a la totalidad de la información sobre las prácticas de la empresa.

Todos los tipos de mecanismos que hemos tratado para la certificaciones de las RSE internas de las empresas no están exentos de limitaciones. Para la mejora de estas certificaciones hay iniciativas que promueven la participación de grupos de interés locales - como son los trabajadores u otros agentes sociales (ONGs, sindicatos...). En efecto, sólo los empleados tienen una presencia continua y pueden dar cuenta del día a día de la actividad llevada a cabo por la compañía. No obstante, estas iniciativas no han encontrado el apoyo necesario por parte de las empresas y las certificaciones siguen siendo realizadas únicamente por expertos contratados por las empresas.

Una posible solución que planteamos a este problema es que las certificaciones siguieran realizándose por parte de expertos, con la participación de alguna manera de los empleados. Así, para poder demostrar la buena fe de la empresa y su total transparencia, los auditores contratados por las empresas serían

seleccionados por los agentes sociales (sindicatos, ONGs para la verificación de RSE interna,...). A su vez, se deberían hacer públicos estos informes, renunciando así la empresa a su derecho a la confidencialidad y potenciando de esta manera la transparencia, la confianza y el compromiso entre los grupos de interés.

Otro modo para contribuir a solucionar la problemática de la transparencia sería que las empresas hicieran públicas sus auditorías socio-laborales, pues inicialmente los informes de las mismas son destinados únicamente a la empresa. De esta manera, podrían verificarse estas prácticas de forma fiable por grupos u organizaciones, que trasladarían su *feedback* a la opinión pública y, por lo tanto, a los clientes. Así se lograría una herramienta de presión “coercitiva” para que las empresas implementaran unas prácticas socialmente responsables con sus trabajadores. De esta manera conseguiríamos un progreso de la sociedad de trabajo en la que vivimos mediante el mercado laboral, aumentando asimismo el bienestar social, siendo beneficiarios verdaderamente todos los grupos de interés.

## 5.- BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA.

### • **Bibliografía**

- Abadía, J. M. M. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (34), 43-67.
- Alonso, J. U. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: la dimensión interna como cuestión previa. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18(184), 34-39.
- Arce, L. H., Benavides, F. G., & Jódar, P. (2006). Responsabilidad social corporativa en salud y seguridad en el trabajo: dimensiones, realidad y perspectivas. *Cuadernos de relaciones laborales*, 24(1), 183-198.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2012). El valor interno de la RSC: Implicaciones en la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa. *Dirigir personas*, (13), 28-32.
- Belloví, M. B., & Bastidas, R. V. Transparencia y condiciones de trabajo (I).
- Bigne-Alcañiz, E., & Currás-Pérez, R. (2008). ¿ Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, (19), 10-23.
- Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea
- Convenio OIT nº 138 Edad mínima de trabajo
- Convenio OIT nº 182 sobre el trabajo infantil
- Convenio OIT nº 29 sobre el trabajo forzoso
- Convenio OIT nº 87 sobre libertad sindical
- Convenio OIT nº 98 sobre sindicación y negociación colectiva
- DE TRABAJO, G. R. U. P. O. Tendencias de la RSE en España.

- DE, M. P. L. P., & DE INTERÉS, R. C. L. G. (2005). El compromiso con los stakeholders.
- Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- Durisotti, J. J. G. (2010). ¿si es negocio no es responsabilidad social? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 13(6), 10-12.
- Fleitas Triana, M. S. (2010). RECURSOS HUMANOS EN LAS FILOSOFÍAS GERENCIALES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO. *Ingeniería Industrial*, 23(3), 7-pág.
- García, F. N. (2012). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. Esic Editorial.
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. EsiC Editorial.
- Garmendia, J. A. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: QUE QUIERE DECIR Y PARA QUE SIRVE.
- Guía de Naciones Unidas para la interpretación de la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos.
- Herzberg, F. (1996). LA TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE.
- Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, (12), 9-50.
- Izquierdo, R. J. S., & Grañana, I. V. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC-ESPAÑA*, (53), 137-161.
- Izquierdo, R. J. S., & Vicedo, J. C. LA GESTIÓN INTEGRADA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.
- Jem Bendell (2006) Universidad de Nottingham (Reino Unido) y Universidad Politécnica de Auckland (Nueva Zelanda); Carmen Valor, Universidad Pontificia de Comillas-ICADE. Hacia una responsabilidad social «responsable»: análisis de la legitimidad de las iniciativas multi-stakeholders<sup>1</sup>.

- Klaus, W., & Hans, W. (2003). El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales. Libro de Bolsillo, México.
- Ley de Economía Sostenible
- Libro Blanco de la Comisión Europea.
- Libro Verde de la UE.
- Moneva, J. M. (2007). ¿ Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?. *Responsabilidad social corporativa*, 55-76.
- Moneva, J. M., & Lizcano, J. L. (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. *Madrid: AECA*.
- Navarro Prados, J. A. (2007). Críticas y apoyos hacia la responsabilidad social de la empresa: una aproximación etnográfica desde la vivencia del trabajador y una propuesta metodológica cualitativa. *Universitas Psychologica*, 6(1), 59-68.
- Nieto, M. (2005). Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española. *Economistas*, 23(106), 32-44.
- Norma OSHA 18000.
- Norma SA 8000
- Norma ISO 14000
- Quinteros, C. (2007). Un vistazo diferente a la Responsabilidad Social Empresarial. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (113), 337-361.
- Ramos e Silva, J. A., & Periañez Cañadillas, I. (2003). Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(4), 338-358.
- Vaca Acosta, R. M., Domínguez, M., Jesús, M., & Riquel Ligero, F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. In *Conocimiento*,

*innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 222). Universidad de La Rioja.

- Vallaey, F. (2006). La Responsabilidad Social de las organizaciones. CD Multimedia Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo. Lima-Perú.
- Valor Martínez, C., & Bendell, J. (2006). Hacia una responsabilidad social "responsable": análisis de la legitimidad de las iniciativas multi-stakeholders. *Principios: estudios de economía política*, (5), 77-92.
- Viñuales, V., & Pueyo, R. (2002). *La inversión socialmente responsable*. Fundación Ecología y Desarrollo.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* (No. 296). Universidad del CEMA.
- **Webgrafía:**
  - <http://comunicarseweb.com.ar/?page=Inicio>
  - <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2732440>
  - [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=59&Itemid=30](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=30)
  - <http://rodin.uca.es:8081/xmlui/bitstream/handle/10498/15053/El%20valor%20interno%20de%20la%20RSC.pdf?sequence=1>
  - <http://ser.foxconn.com/downloadAttachment/8abe98dc3b839a16013b83e8b40b002a/Foxconn++SER++COC2012.pdf>
  - <http://ser.foxconn.com/GroupCocShow.do>
  - [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2011/Espanol/796457468\\_2482012181526.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2011/Espanol/796457468_2482012181526.pdf)
  - [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0032008010.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0032008010.pdf)
  - [http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2010/2010\\_corporate\\_responsibility\\_report.pdf](http://www.abf.co.uk/documents/pdfs/2010/2010_corporate_responsibility_report.pdf)
  - [http://www.aeca.es/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaeaca/cd/141h.pdf](http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeaca/cd/141h.pdf)

- <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>
- <http://www.carrefour.es/includes/pdfs/Anual-2011.pdf>
- [http://www.chap.gva.es/web/rveh/pdfs/n12/debate3\\_12.pdf](http://www.chap.gva.es/web/rveh/pdfs/n12/debate3_12.pdf)
- <http://www.compromisorse.com/>
- <http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2012/10/17/foxconn-admite-que-emplea-a-estudiantes-en-practicas-de-tan-solo-14-anos/>
- <http://www.compromisorse.com/rse/2011/06/16/carrefour-multada-en-francia-por-incumplimiento-de-salario-minimo/>
- <http://www.compromisorse.com/rse/2011/09/14/lufthansa-condenada-por-discriminar-a-sus-pilotos-mayores-de-60-anos/>
- [http://www.deganadores.com/index.php?view=article&catid=121:responsabilidadsocial&id=203:responsabilidad-social-empresarial-los-diez-principios-del-pactomundial&option=com\\_content&Itemid=4](http://www.deganadores.com/index.php?view=article&catid=121:responsabilidadsocial&id=203:responsabilidad-social-empresarial-los-diez-principios-del-pactomundial&option=com_content&Itemid=4)
- <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>
- [http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/070118\\_140939\\_E.pdf](http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/070118_140939_E.pdf)
- <http://www.fundacionentorno.org/>
- <http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12000:0::NO::>
- [http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=97&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=97&lang=es)
- <http://www.opulensbg.com/foro/ohsas-18001-2007.html>
- <http://www.orange.com/sirius/CSR2010/>
- <http://www.pactomundial.org/quienes-somos/10-principios>
- [http://www.proyectocrearse.com/guia/guia\\_crear\\_1\\_RSE\\_web.pdf](http://www.proyectocrearse.com/guia/guia_crear_1_RSE_web.pdf)
- [http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm)
- <http://www.un.org/es/aboutun/structure/>

#### ➤ **Artículos de prensa**

- <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/la-imagen-de-la-empresa-influye-en-la-intencion-de-compra/>

- [http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html)
- [http://elpais.com/diario/2010/02/04/opinion/1265238005\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/02/04/opinion/1265238005_850215.html)
- [http://www.heraldo.es/noticias/economia/2012/05/24/el\\_gobierno\\_prepara\\_plan\\_nacional\\_para\\_evaluar\\_responsabilidad\\_empresarial\\_189025\\_309.html](http://www.heraldo.es/noticias/economia/2012/05/24/el_gobierno_prepara_plan_nacional_para_evaluar_responsabilidad_empresarial_189025_309.html)